

**TERAPAN TEORI TENTANG KONSEPSI MANAJEMEN
PERSPEKTIF AL-QUR'AN**



AHMAD ASROF FITRI

NIM: 134011002

**Tesis Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Magister Ekonomi Syariah**

MANAJEMEN KEUANGAN DAN PERBANKAN SYARIAH

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA

PASCASARJANA

2015

ABSTRAK

TERAPAN TEORI TENTANG KONSEPSI MANAJEMEN PERSPEKTIF AL-QUR'AN AHMAD ASROF FITRI 134011002

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan secara kritis konsepsi manajemen dalam Al-Qur'an yang dijabarkan menjadi 8 fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengkoordinasian, kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan pengawasan; serta terapannya.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kepustakaan, yaitu penelitian dengan memakai studi teks atau pustaka yang pada umumnya lebih memerlukan olahan filosofik dan teoritik daripada empirik. Pembahasan dalam penelitian ini bersifat deskriptif-analitis, yaitu dengan memaparkan ayat-ayat Al-Qur'an sesuai dengan klasifikasi tema yang telah ditentukan, kemudian menganalisisnya satu per satu menggunakan metode tematik (*maudhû'î*).

Hasil penelitian ini adalah: 1) Nilai Islami harus selalu disertakan dalam terapan manajemen perusahaan 2) Perencanaan dilakukan berdasarkan pengalaman dan penentuan strategi. 3) Pengorganisasian dilaksanakan melalui pembagian kerja berdasarkan jabatan, departemen, spesialisasi kerja, dan rantai komando dengan prinsip tolong-menolong. 4) Dalam bidang personalia, rekrutmen dilakukan secara terbuka, dengan kriteria: mampu dan amanah, tekun dan berpengetahuan, serta memiliki kemampuan verbal yang baik. 5) Koordinasi dilakukan secara berjenjang dan akan sukses apabila anggotanya berkonsolidasi. 6) Kepemimpinan dinyatakan dalam 3 istilah: *khalîfah* yang mengarah pada tugas manajerial, *imâm* sebagai teladan, dan *ulî al-amr* terkait otoritasnya dalam pengambilan kebijakan. 7) Kriteria manajer yang ideal, yaitu demokratis, santun, cerdas, tangkas, berani, amanah, jujur, dan adil. 8) Diperlukan divisi pembimbingan religi dan spiritual untuk memotivasi karyawan. 9) Ada 4 jenis komunikasi, yaitu *qaul layyin*; *qaul maysûr*, *qaul balîgh*, dan *qaul ma'rûf* dengan tiga tingkatan metode: *da'wah bi al-hikmah*, *mau'izhah hasanah*, dan *mujâdalah bi al-latî hiya ahsan*. 10) Ada 3 jenis pengawasan: pencatatan kinerja secara langsung dan tidak langsung, serta inspeksi secara langsung.

Kata kunci: Al-Qur'an, terapan, konsepsi, manajemen

ABSTRACT
QUR'ANIC PERSPECTIVE ON MANAGEMENT
AHMAD ASROF FITRI
134011002

This research aims at describing management concept of Qur'an critically that is classified into 8 functions, such as planning, organizing, staffing, coordinating, leadership, motivation, communication, and supervising.

This research was library research, a research using text study or literature that needs philosophical and theoretical analysis more than empirical analysis. This study used descriptive-analytical approach, by explaining Quranic verses based on several themes as classified, then analyzing them by using thematic interpretation method (*maudhû'î*).

The results of this study are: (1) religious values must be implemented on company management; (2) planning has to be based on experience and strategic; (3) organizing by division of work based on position, departments, work specialization, and chain of command with principle of helping each other; (4) in staffing, recruitment is held for public, with several criterias: strength and integrity, diligence and knowledge, and good communication verbally; (5) coordinating is implemented by span of authority and will success if all of members consolidate; (6) leadership is mentioned in three terms: *khalifah* for managerial function; *imâm* as good example; *ulî al-amr* as policy maker; (7) criterias of ideal manager are democratic, polite, smart, agile, brave, honest, integrity, and fairness; (8) organization/company needs special division for religious and spiritual assistance to motivate all members; (9) there are 4 types of communication: *qaul layyin*; *qaul maysûr*, *qaul balîgh*, and *qaul ma'rûf*, with 3 phases of method: *da'wah bi al-hikmah*, *mau'izhah hasanah*, and *mujâdalah bi al-latî hiya ahsan*; (10) there are 3 types of supervising: direct and indirect performance recording, and direct inspection.

Key words: Al-Qur'an, perspective, management

ملخص

مفهوم عن الادارة في نظر القرآن

احمد اشرف فطري

١٣٤٠١١٠٠٢

وتهدف هذه الدراسة لاستكشاف مفهوم الإدارة في نظر القرآن التي تنقسم الى ثمانية عناصر وهي التخطيط والتنظيم وشؤون الموظفين والتنسيق والقيادة والتشجيع والاتصال والرصد.

هذه الدراسة هي الدراسة المكتبية التي تحتاج الى التحليل الفلسفي والنظري اكثر من التحليل التجريبي. اما صفة البحث فهي التصور التحليلي لآيات القرآن كما تنقسم الى المواضيع السابقة, ثم تحليلها بالمنهاج الموضوعي.

ونتائجها هي: (1) الادارة لا بد فيها من القيم الاسلامية. (2) المشروعات كانت على اساس الخبرة والاستراتيجية. (3) تنظيم المسؤوليات كان على اساس الوظيفة والوزارة والخصوصية الوظيفية وسلسلة القيادة وغيرها. (4) لا بد لكل موظف شروط لازمة مثل القدرة والثقة والمثابرة والمعرفة والمهارة التكلمية. (5) التنسيق كان على مراحل الوظائف ويمكن أن يكون ناجحا إذا كان الموظفون يعاضدون بعضهم بعضا. (6) القيادة تكون في ثلاث شعاب: الخليفة للمهام الإدارية والإمام لكونه أسوة وأولي الأمر لسلطته المختصة في صنع السياسات. (7) كان للمدير المثالي معايير ديمقراطية ومهذبا وذكيا ورشيقا وشجاعا وصادقا وامينا وعادلا. (8) يجب أن يكون هناك قسم للإرشاد الديني والروحي لتشجيع الموظفين. (9) هناك أربعة أنواع للاتصالات وهي قول لَيِّن وميسور وبلغ ومعروف, مع ثلاثة مستويات من الأساليب وهي الدعوة بالحكمة والموعظة الحسنة والمجادلة بالتي هي احسن. (10) هناك ثلاثة أنواع من الرصد: تسجيل العمل مباشرة وغير مباشر و التفتيش مباشرة.

الكلمات الرئيسية : القرآن, المفهوم, الإدارة

**LEMBAR PENGESAHAN
TESIS**

**TERAPAN TEORI TENTANG KONSEPSI MANAJEMEN
PERSPEKTIF AL-QUR'AN**

Disusun Oleh:

AHMAD ASROF FITRI
NIM: 134011002

Telah dipertahankan di depan Majelis Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Pada Hari Rabu, Tanggal Lima Bulan Agustus Dua Ribu Lima Belas
dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Ekonomi Syariah (M.E.Sy.)

Surakarta, 11 Agustus 2015

Sekretaris Sidang,

Ketua Sidang,

H. Dwi Condro Triono, SP., M.Ag., Ph.D.
NIP 19670208 200003 1 001

Dr. H. Purwanto, M.Pd.
NIP 19700926 200003 1 001

Penguji Utama,

Penguji I,

Prof. Drs. H. Rohmat, M.Pd., Ph.D.
NIP 19600910 199203 1 003

Prof. Dr. H. Nashruddin Baidan
NIP 19510505 197903 1 014

Direktur Pascasarjana,

Prof. Dr. H. Nashruddin Baidan
NIP 19510505 197903 1 014

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Ahmad Asrof Fitri

NIM : 134011002

Program Studi : Manajemen Keuangan dan Perbankan Syariah

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian tesis ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surakarta, 7 Juli 2015

Yang menyatakan,

Ahmad Asrof Fitri

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kepada Allah atas segala nikmat dan karunia-Nya. Salawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, dan para sahabat beliau yang telah berjuang menyebarkan agama Islam. Selesaiannya penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, melalui tulisan singkat ini penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu, bapak, dan keluarga tercinta, yang tanpa dukungan dan motivasinya, tentu penulis tidak akan mampu menyelesaikan pendidikan magister ini.
2. Pengasuh Pondok Pesantren Al-Muayyad Windan, Bapak Drs. KH. M. Dian Nafi', M.Pd. dan Ibu Hj. Murtafiah Mubarakah, S.Pd. yang sudah penulis anggap seperti orangtua sendiri. Tak lupa kepada para pengasuh pesantren di mana penulis pernah menuntut ilmu, atas semua bimbingan dan arahnya.
3. Bapak Prof. Dr. H. Nashruddin Baidan selaku Direktur Pascasarjana IAIN Surakarta, sekaligus pembimbing satu. Dari beliau penulis belajar banyak hal yang sangat bermanfaat dalam proses penulisan tesis ini.
4. Bapak H. Dwi Condro Triono, SP., M.Ag., Ph.D. selaku pembimbing dua yang dengan sabar, telah memudahkan penulis dalam bimbingan tesis ini.
5. Bapak/Ibu Dewan Penguji Tesis Pascasarjana IAIN Surakarta, atas kritikan, catatan, saran, dan penilaiannya. Juga bapak dan ibu dosen Pascasarjana IAIN Surakarta yang telah berkenan membagi ilmunya.
6. Santri-santri Pondok Pesantren Al-Muayyad Windan dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, penulis memohon saran dan kritik yang konstruktif dari semua pihak. Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Surakarta, 7 Juli 2015

Penulis

Ahmad Asrof Fitri

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN TESIS.....	v
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR BAGAN.....	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	x
 BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
 BAB II	
KAJIAN TEORI	
A. Konsep Manajemen Secara Umum.....	11
B. Teori yang Relevan.....	14
C. Penelitian yang Relevan.....	17
 BAB III	
METODE PENELITIAN	
A. Metode Penelitian.....	21
B. Sumber Data.....	22
C. Metode Pengumpulan Data.....	23
D. Teknik Analisis Data.....	24
 BAB IV	
KONSEPSI MANAJEMEN PERSPEKTIF AL-QUR'AN	
A. Manajemen.....	29
B. Perencanaan.....	37
C. Pengorganisasian.....	48
D. Personalia.....	59
E. Pengkoordinasian.....	78
F. Kepemimpinan.....	87
G. Prinsip Kepemimpinan.....	94
H. Motivasi.....	106
I. Komunikasi.....	116
J. Pengawasan.....	124
 BAB V	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	130
B. Implikasi.....	131
C. Saran.....	132
 DAFTAR PUSTAKA.....	133
LAMPIRAN.....	138
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	155

DAFTAR BAGAN

Bagan 1: Manajemen Allah dalam mengelola urusan makhluk.....	36
Bagan 2: Rincian kerja dari 4 fungsi manajemen versi Louis Allen.....	37
Bagan 3: Model perencanaan menurut manajemen Qur'ani	47
Bagan 4: Proses skalar dalam pembagian kerja	52
Bagan 5: Rantai komando secara umum dalam kerajaan Nabi Sulaiman	54
Bagan 6: Rantai komando secara spesifik dalam kerajaan Nabi Sulaiman	54
Bagan 7: Rantai komando perusahaan/organisasi	55
Bagan 8: Proses rekrutmen karyawan menurut manajemen Qur'ani	64
Bagan 9: Kriteria karyawan menurut manajemen Qur'ani	69
Bagan 10: Perbandingan orientasi kontrak kerja model lama dan baru	71
Bagan 11: Pendekatan koordinasi yang efektif	78
Bagan 12: Struktur organisasi dengan 1 tingkatan manajemen	79
Bagan 13: Struktur organisasi dengan 2 tingkatan manajemen	80
Bagan 14: Struktur organisasi dengan 3 tingkatan manajemen	80
Bagan 15: Tingkatan koordinasi dalam manajemen Qur'ani	84
Bagan 16: Dimensi keragaman karyawan dalam perusahaan	86
Bagan 17: Hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow	109
Bagan 18: Jenis komunikasi dan lawan bicara	122
Bagan 19: Jenis komunikasi dan tujuannya	122

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini adalah sebagai berikut:

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	b	be
ت	ta'	t	te
ث	sa'	ts	te dan es
ج	jim	j	je
ح	ha'	<u>h</u>	ha (dengan garis bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zal	dz	de dan zet
ر	ra'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sad	sh	es dan ha
ض	dad	dh	de dan ha
ط	ta'	th	te dan ha
ظ	za'	zh	zet dan ha
ع	'ain	‘	koma di atas
غ	gain	gh	ge dan ha

ف	fa	f	ef
ق	qaf	q	qi
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	el
م	mim	m	em
ن	nun	n	en
و	wawu	w	we
هـ	ha'	h	ha
ء	hamzah	`	apostrof
ي	ya	y	ye

B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* Ditulis Rangkap

مُتَعَدِّدٌ	ditulis	<i>muta'addidah</i>
عِدَّةٌ	ditulis	<i>'iddah</i>

C. *Ta' marbuthah*

Semua *ta' marbuthah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti *shalat*, *zakat*, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حِكْمَةٌ	ditulis	<i>hikmah</i>
عِلَّةٌ	ditulis	<i>'illah</i>
كَرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	<i>karamah al-auliya'</i>

D. Vokal Pendek dan Penerapannya

-----	Fathah	ditulis	<i>a</i>
-----	Kasrah	ditulis	<i>i</i>

-----	Dammah	ditulis	<i>u</i>
-------	--------	---------	----------

فَعَلَ	Fathah	ditulis	<i>fa'ala</i>
ذُكِرَ	Kasrah	ditulis	<i>dzukira</i>
يَذْهَبُ	Dammah	ditulis	<i>yadzhabu</i>

E. Vokal Panjang

1. fathah + alif madudah جَاهِلِيَّةٌ	ditulis	<i>â</i>
	ditulis	<i>jâhiliyyah</i>
2. fathah + alif layyinah تَنْسَى	ditulis	<i>â</i>
	ditulis	<i>tansâ</i>
3. Kasrah + ya' mati كَرِيمٌ	ditulis	<i>î</i>
	ditulis	<i>karîm</i>
4. Dammah + wawu mati فُرُوضٌ	ditulis	<i>û</i>
	ditulis	<i>furûdh</i>

F. Vokal Rangkap

1. fathah + ya' mati بَيْنَكُمْ	ditulis	<i>ai</i>
	ditulis	<i>bainakum</i>
2. fathah + wawu mati قَوْلٌ	ditulis	<i>au</i>
	ditulis	<i>qaul</i>

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisah dengan Apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>a`antum</i>
أَعِدَّتْ	ditulis	<i>u`iddat</i>
لَاِنْ شَكَرْتُمْ	ditulis	<i>la`in syakartum</i>

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah* maka ditulis dengan menggunakan huruf awal “al”

الْقُرْآنُ	ditulis	<i>Al-Qur'an</i>
الْقِيَاسُ	ditulis	<i>al-qiyâs</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

السَّمَاءُ	ditulis	<i>as-samâ'</i>
الشَّمْسُ	ditulis	<i>asy-syams</i>

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

ذَوِي الْفُرُوضِ	ditulis	<i>dzawî al-furûdh</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

J. Penulisan Kata yang Mengandung Tanwin

Dhummah dan kasrah tanwin tidak ditulis, sedangkan fathah tanwin ditulis dengan

“ an”

قَوْلٌ	ditulis	<i>qaul</i>
فِي مَعْرُوفٍ	ditulis	<i>fî ma'rûf</i>
جُهْدًا	ditulis	<i>juhd^{an}</i>

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tiga krisis besar ekonomi yang melanda dunia membuat banyak orang mempertanyakan sistem ekonomi konvensional. Diawali dari krisis minyak pada 1973 yang dilatari embargo minyak negara-negara anggota Organization of Arab Petroleum Exporting Companies (OAPEC) ke Amerika Serikat (AS). Disusul krisis minyak pada 1979 saat terjadi pergolakan politik di beberapa negara di Timur Tengah. Krisis global periode kedua kembali mengguncang dunia setelah serangan teroris ke Amerika Serikat pada 11 September 2001. Terakhir, krisis subprima pada tahun 2008 menjadi pamungkas dari deretan petaka ekonomi dunia. Dampaknya, banyak bank konvensional mengalami kebangkrutan.¹

Pasca tiga krisis ekonomi tersebut, kemapanan ekonomi konvensional perlahan mulai runtuh. Tak pelak, masyarakat dunia mencari sistem ekonomi baru yang dapat menjadi solusi atas permasalahan krisis global itu. Ekonomi Islam atau ekonomi syariah lantas mengemuka sebagai jawaban atas persoalan tersebut. Dalam konteks ini, ekonomi Islam direpresentasikan oleh bank-bank syariah, sementara ekonomi kapitalisme diwakili oleh bank konvensional. Pada masa itu, tidak ada bank syariah yang dinyatakan bangkrut sebab krisis besar yang melanda dunia. Saat bank-bank konvensional kolaps, bank syariah justru kian berjaya.

Ekonomi Islam semakin menjadi primadona ketika seorang bankir asal Bangladesh, Muhamammad Yunus, memenangi hadiah nobel perdamaian karena kontribusinya dalam bidang keuangan mikro. Melalui Grameen Bank, Yunus mengusung keuangan mikro pro-rakyat dimana masyarakat miskin yang berpenghasilan rendah dapat memperoleh pinjaman kecil. Tidak hanya itu, peminjam juga diberi pendidikan seputar manajemen keuangan yang

¹ Daud Vicary Abdullah dan Keon Chee, *Buku Pintar Keuangan Syariah*, terjemah dari *Islamic Economic: Why It Makes Sense*, Cet. I, Jakarta: Zaman, 2012.

memungkinkan mereka mengembangkan usaha. Meski Grameen Bank bukan institusi keuangan syariah, namun sistem yang digunakannya selaras dengan prinsip-prinsip syariah, yakni berdimensi sosial berupa kepedulian pada kaum duafa.²

Kunci keberhasilan bank-bank syariah saat menghadapi krisis ekonomi global tidak semata karena faktor kuatnya fondasi ekonomi yang dibangun. Namun, lebih dari itu, ada dukungan masyarakat yang tetap mempercayakan keuangan mereka pada bank syariah. Dukungan ini muncul lantaran bank syariah dinilai lebih memberikan maslahat daripada bank konvensional.

Terdapat lima prinsip utama dalam bank syariah yang tidak dimiliki oleh bank konvensional. Kelima prinsip itu antara lain kepatuhan pada aturan agama, tidak ada bunga (riba), uang hanya diinvestasikan untuk tujuan mulia (halal), adanya pembagian risiko di antara mitra bisnis, dan pembiayaan harus didasarkan atas aset riil.³

Sebagai perbandingan, dalam sistem bank konvensional, urusan agama dan bank terpisah. Artinya, bank hanya tunduk pada aturan yang diciptakan oleh pejabat berwenang. Bank konvensional menerapkan bunga pada setiap transaksi utang-piutang serta tidak menjamin bahwa harta yang diinvestasikan hanya dipergunakan untuk jenis usaha yang halal.

Pembiayaan bank konvensional biasanya didasarkan pada janji untuk membayar, yang mana aset riil peminjam tidak disertakan dalam transaksi. Dampaknya, pembiayaan konvensional dapat tumbuh beberapa langkah di depan perekonomian riil. Ini berakibat pada penggelembungan dan spekulasi harga aset yang tidak dapat dibenarkan. Persoalan inilah yang menyebabkan bank konvensional begitu rentan terhadap krisis.⁴

Di Indonesia, bank syariah mulai mengalami perkembangan pesat semenjak digelarnya lokakarya ulama tentang bunga bank dan perbankan di Cisarua, Bogor, pada 19-22 Agustus 1990. Hasil lokakarya tersebut kemudian dibahas lebih detail pada Musyawarah Nasional IV Majelis Ulama Indonesia

² *Ibid.*

³ *Ibid.*, hlm. 67.

⁴ *Ibid.*

(MUI) pada tanggal 22-25 Agustus 1990. Berdasarkan hasil Munas tersebut, dibentuklah kelompok kerja yang bertugas mendirikan bank syariah di Indonesia. Kelompok kerja tersebut menginisiasi pendirian Bank Muamalat Indonesia pada 1 November 1991.⁵

Secara yuridis, pendirian Bank Muamalat ini dikuatkan dengan adanya UU No. 7 tahun 1992 tentang perbankan yang memperkenalkan sistem perbankan bagi hasil. Ketentuan tentang bank bagi hasil dalam UU No. 7 tahun 1992 tersebut dijelaskan lebih mendalam dalam PP No. 72 tahun 1992. Pasal yang menerangkan secara jelas mengenai manajemen bank syariah adalah pasal 2 ayat (1), bahwa prinsip bagi hasil adalah prinsip bagi hasil berdasarkan syariat.⁶

Sebelum undang-undang itu dikeluarkan, peraturan tentang perbankan masih mengacu pada UU No. 14 Tahun 1967. Dalam UU ini, didefinisikan bahwa pendapatan bank berasal dari bunga. Karena hal inilah pendirian bank syariah di Indonesia mengalami kendala. Bank syariah yang menolak sistem bunga tentu tidak terwakili oleh ketentuan UU No. 14 Tahun 1967. Maka, pengesahan UU No. 7 tahun 1992 itu secara *de facto* sebenarnya telah menjadi tonggak sejarah atas lahirnya bank syariah, meskipun secara *de jure* belum memakai label “syariah”.

Wirnyaningsih, *et al.* juga menyatakan bahwa kedudukan bank syariah secara hukum semakin bertambah kuat semenjak dikeluarkannya UU No. 10 tahun 1998 tentang Perubahan Atas UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan. Undang-undang ini memberikan penegasan terhadap perbankan syariah dengan cara mengubah penyebutan “bank berdasarkan prinsip bagi hasil” menjadi “bank berdasarkan prinsip syariah”. Penyebutan itu terdapat pada Pasal 1 ayat (3), ayat (4), ayat (12), dan ayat (13).⁷

Latar belakang disahkannya UU No. 10 tahun 1998 tersebut bermula dari peristiwa krisis moneter di penghujung tahun 1990-an. Pada saat itu,

⁵ Wirnyaningsih, *et al.*, *Bank dan Asuransi Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2005, hlm. 51.

⁶ *Ibid.*, hlm. 52.

⁷ *Ibid.*, hlm. 53.

hampir semua bank konvensional melakukan kebijakan uang ketat. Kucuran kredit dihentikan sebagai akibat dari kondisi ekonomi yang tidak kondusif, sebab suku bunga yang tinggi pasti menyulitkan nasabah membayar bunga utangnya.⁸

Namun, kebijakan yang sebaliknya justru diambil bank syariah. Waktu itu, bank syariah justru lebih mengintensifkan kucuran pembiayaannya, baik kepada pengusaha kecil maupun menengah. Terbukti, pada tahun 1998, Bank Muamalat mengucurkan uang pembiayaan senilai Rp 392 miliar. Di tahun berikutnya, Bank Muamalat menaikkan jumlah pembiayaannya menjadi Rp 527 miliar dengan tingkat kemacetan 0% (*non performing loan*). Ketika itu, *capital adequacy ratio* (CAR) Bank Muamalat justru mencapai 16,5% jauh di atas CAR minimal yang ditetapkan BI, yakni 4%.⁹

Pihak pemerintah bersama Dewan Perwakilan Rakyat lalu berinisiatif mengeluarkan UU No. 10 tahun 1998 agar ada landasan yang jelas mengenai perbankan syariah, baik dari aspek hukum dan jenis-jenis usaha bank syariah. Undang-undang ini dimaksudkan supaya dapat dijadikan pedoman bagi bank-bank konvensional yang ingin membuka cabang bank syariah. (Zainuddin Ali, 2010: 4) Sejak undang-undang ini disahkan, Zainuddin Ali mencatat, sampai saat ini telah berkembang 19 bank syariah, 25 asuransi syariah, pasar modal syariah, pegadaian syariah, dan lebih dari 3200 BMT.

Kedudukan bank syariah semakin terlihat nyata pada saat UU tentang perbankan syariah kembali diperbaharui, yaitu dengan disahkannya UU No. 21 Tahun 2008. Undang-undang ini mengatur secara rinci tentang perbankan syariah, mulai dari proses perizinan untuk mendirikan bank syariah hingga pengawasannya.

Di samping mengalami perkembangan yang menggembirakan dari segi hukum, perbankan dan lembaga keuangan syariah juga memperoleh perhatian yang serius dari kalangan ulama. Dikeluarkannya berbagai fatwa tentang produk-produk keuangan syariah menjadi bukti nyata atensi tersebut.

⁸ Zainuddin Ali, *Hukum Perbankan Syariah*, Cet. II, Jakarta: Sinar Grafika, 2010, hlm. 4.

⁹ *Ibid.*

Jika dihitung sejak awal berdiri hingga saat penelitian ini ditulis (12 Januari 2015), DSN MUI telah menerbitkan fatwa tentang produk keuangan syariah dengan jumlah total 95 fatwa, yang dapat dikelompokkan menjadi 10 kategori, antara lain tentang perbankan syariah (65 fatwa), perasuransian syariah (6 fatwa), pasar modal syariah (14 fatwa), pegadaian syariah (3 fatwa), pembiayaan syariah (2 fatwa), penjaminan syariah (1 fatwa), akuntansi syariah (3 fatwa), MLM syariah (2 fatwa), komoditi syariah (1 fatwa), dan dana pensiun syariah (1 fatwa).¹⁰

Selain fatwa, DSN-MUI juga menerbitkan lebih kurang 44 opini, yang terdiri dari: 9 opini untuk Dewan Standar Akuntansi Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), 4 opini untuk Bank Indonesia, 2 opini untuk Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam LK) Kementerian Keuangan RI, 20 opini bagi Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang (DJPU) Kementerian Keuangan RI, 1 opini Kementerian Perumahan Rakyat RI, dan 8 opini untuk industri keuangan syariah.¹¹

Jumlah ini menunjukkan bahwa lembaga-lembaga keuangan syariah di Indonesia senantiasa berusaha untuk menghadirkan produk yang berlandaskan syariat Islam. Perkembangan ekonomi Islam ini patut diapresiasi, meskipun masih ada beberapa produk keuangan syariah yang menurut opini beberapa kalangan dinilai belum sesuai dengan syariat Islam.¹² Demikian pula dengan praktik beberapa bank syariah di Indonesia yang juga dinilai belum memenuhi syarat-syarat untuk dapat dikatakan sudah *syar'i*.¹³

Hal inilah yang mungkin mengakibatkan perkembangan bank syariah tidak menunjukkan angka yang cukup signifikan pada satu dasawarsa terakhir. Berdasarkan hasil penelitian Ulfah yang menganalisa perkembangan bank syariah di Indonesia yang didasarkan atas laporan keuangan tahun 2004 hingga 2009 dengan *Autoregressive Integrated Moving Average* (ARIMA),

¹⁰ Diakses dari situs resmi DSN-MUI, www.dsnmui.or.id, pada 12 Januari 2015.

¹¹ *Ibid.*

¹² Mu'inudinillah Basri, materi disampaikan dalam mata kuliah "Asuransi Syariah", 5 November 2014.

¹³ Dwi Condro Triono, materi disampaikan dalam mata kuliah "Manajemen Perbankan Syariah", 2 Mei 2014.

ditemukan bahwa jumlah aset, dana pihak ketiga, dan pembiayaan tidak mengalami peningkatan yang berarti dan cenderung stabil. Sementara itu, tingkat pertumbuhan aset, dana pihak ketiga, dan pembiayaan pada periode itu mengalami penurunan.¹⁴

Ahmad Rofik juga menyatakan bahwa, bank syariah tidak mengalami peningkatan yang signifikan dari aspek dana pihak ketiganya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa animo masyarakat untuk menabung di bank-bank syariah masih sedikit.¹⁵

Permasalahan tersebut mungkin disebabkan oleh sekurang-kurangnya dua faktor: *Pertama*, belum mapannya konsepsi ekonomi Islam yang menjadi fondasi lembaga keuangan syariah. *Kedua*, bank syariah belum menerapkan manajemen dengan prinsip syariah secara penuh dan konsisten.

Terkait permasalahan pertama, Hoetoro menyatakan, ekonomi Islam saat ini masih berada dalam tahap perkembangan dan terus mencari formulasi teori yang benar-benar mapan. Terdapat perdebatan metodologis terkait konstruksi teoretis ekonomi Islam. Tetapi, di sisi lain, justru sudah banyak bermunculan institusi-institusi ekonomi yang mengaplikasikan teori ke dalam praktik sebelum debat metodologi itu diselesaikan.¹⁶

Karim mencatat, pemikiran para ekonom muslim kontemporer terbagi dalam tiga mazhab, yaitu Mazhab Baqir as-Sadr, Mazhab *Mainstream*, dan Mazhab Alternatif-Kritis.¹⁷

Menurut Mazhab Baqir as-Sadr, ekonomi tidak bisa sejalan dengan Islam. Keduanya tidak dapat disatukan karena memiliki filosofi yang berbeda. Perbedaan filosofis ini berakibat pada perbedaan cara pandang dalam melihat persoalan ekonomi. Mazhab Baqir as-Sadr menganggap semua teori yang dikembangkan ilmu ekonomi konvensional tidak dapat digunakan. Sebagai

¹⁴ Maria Ulfah, *Analisa Perkembangan Aset, Dana Pihak Ketiga (DPK), dan Pembiayaan Perbankan Syariah di Indonesia*, penelitian Universitas Gunadarma, t.th., hlm. 1.

¹⁵ Ahmad Rofik, materi disampaikan dalam kuliah “Hukum Keuangan dan Perbankan Syariah”, 6 Desember 2014.

¹⁶ Arif Hoetoro, *Ekonomi Islam: Pengantar Analisis Kesejarah dan Metodologi*, Malang: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2007, hlm. 3.

¹⁷ Adiwarman A. Karim, *Ekonomi Mikro Islami*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.

gantinya, mazhab ini berupaya untuk menyusun teori-teori ekonomi yang digali dari Al-Qur'an dan Sunnah.¹⁸

Cara pandang ini berbeda dengan pemikiran Mazhab *Mainstream* yang justru terkesan condong ke ekonomi konvensional. Karim menulis, menurut Mazhab *Mainstream*, untuk membangun ekonomi Islam tidak berarti harus meninggalkan hasil penelitian yang telah dicapai oleh ilmu ekonomi konvensional.¹⁹

Berbeda dengan dua mazhab sebelumnya, menurut Mazhab Alternatif-Kritis, ekonomi Islam ialah hasil tafsiran manusia atas Al-Qur'an dan Sunnah sehingga nilai kebenarannya tidaklah mutlak. Oleh sebab itu, teorinya harus selalu diuji validitasnya sebagaimana perlakuan atas ekonomi konvensional.²⁰

Adapun mengenai permasalahan kedua (manajemen bank syariah yang belum sesuai prinsip syariah), Baidan memberikan gambaran, *margin* bagi hasil yang dibebankan bank syariah kepada nasabah yang berutang kadang lebih besar dibandingkan dengan bunga bank konvensional. Meskipun istilah yang digunakan bukan bunga, namun realitanya *margin* bank syariah lebih memberatkan nasabah. Karena itu, Baidan menyatakan bahwa *margin* tidak berbeda dengan bunga.²¹

Selain itu, Baidan mengemukakan contoh lainnya. Jika seorang yang berutang kepada bank konvensional meninggal dunia, maka utangnya akan diputihkan (dianggap lunas). Berbeda halnya bila orang tersebut berutang pada bank syariah. Apabila ia meninggal, utangnya akan dilimpahkan kepada ahli waris.²²

Kedua permasalahan tersebut bisa jadi karena adanya penafsiran yang berbeda-beda terhadap kandungan Al-Qur'an, khususnya tentang ayat-ayat yang berkaitan dengan persoalan ekonomi dan manajemen, yang dipengaruhi oleh pola pikir dan sudut pandang dari masing-masing orang.

¹⁸ *Ibid.*

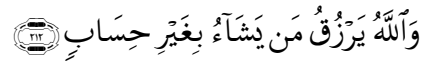
¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

²¹ Nashruddin Baidan, materi disampaikan dalam mata kuliah "Etika Bisnis Islam", 10 November 2014.

²² *Ibid.*

Salah satu contoh ayat Al-Qur'an yang dapat memunculkan perbedaan penafsiran dalam aspek ekonomi dan manajemen adalah QS. Al-Baqarah ayat 212.



Ayat di atas berhubungan dengan motivasi mencari rezeki. Menurut Robbani: *Al-Qur'an Per Kata, Tajwid Warna* yang mengacu pada standar terjemah Al-Qur'an versi Kementerian Agama RI, ayat ini diterjemahkan: “Dan Allah memberi rezeki kepada orang yang Dia kehendaki tanpa perhitungan.”²³ Sudah tepatkah terjemahan tersebut?

Jika ditinjau dari segi gramatika, ayat di atas sebenarnya mengandung salah satu dari dua makna. Pertama, “Dan Allah memberi rezeki kepada orang yang Dia kehendaki tanpa perhitungan.” Kedua, “Dan Allah memberi rezeki kepada orang yang mau (diberi rezeki) tanpa perhitungan.” Manakah yang benar?

Perbedaan pemaknaan tersebut mungkin muncul karena perbedaan pemahaman penafsir mengenai *marji'* dari *fa'il dhamir* (pelaku yang tidak nampak) dari *fi'il mudhori'* (kata kerja yang menunjukkan makna sekarang dan sedang berlanjut/*present and continuos tense*) يَشَاءُ. Jika *fa'il dhamir* dari kata kerja itu merujuk kepada lafadz Allah, maka akan diperoleh terjemahan yang pertama. Sebaliknya, bila *fa'il dhamir* dari *fi'il mudhori'* itu merujuk kepada lafadz مَنْ, maka akan didapatkan arti yang kedua.

Jika terjemah pertama yang dipakai sebagai acuan, maka boleh jadi umat Islam akan pasif dalam mencari rezeki. Sebab, muncul anggapan bahwa Allah memberikan rezeki kepada orang yang Dia kehendaki. Jika Allah tidak berkehendak, sekeras apapun usaha yang telah dilakukan, pasti tidak akan membuahkan hasil. Dalam konteks motivasi ekonomi sebagai salah satu fungsi manajemen, terjemahan pertama berpotensi melahirkan pola pikir yang membuat umat malas, sehingga akan menurunkan produktivitasnya. Pola pikir

²³ Departemen Agama RI, Robbani: *Al-Qur'an Per Kata, Tajwid Warna*, Jakarta: PT Surya Prisma Sinergi, t.th., hlm. 34.

itu mirip dengan pemikiran aliran teologis Jabariyah, yang menganggap bahwa seluruh perbuatan manusia diciptakan oleh Allah dan manusia sama sekali tidak memiliki kemampuan untuk berupaya.

Berbeda halnya jika yang dijadikan rujukan adalah terjemahan yang kedua, bahwa Allah akan memberikan rezeki kepada orang yang memang mau diberi rezeki. Artinya, Allah hanya akan menganugerahkan rezeki jika orang tersebut mau bekerja. Pemahaman yang kedua ini tentu akan memotivasi umat Islam untuk berusaha keras, mencari kualitas hidup yang lebih baik. Dengan kata lain, terjemahan kedua ini dapat menciptakan pola pikir yang dinamis dan kreatif, karena jika tidak bergerak, maka umat tidak mendapatkan jatah apa pun dari Allah. Dengan demikian, manusia akan berlomba-lomba melakukan upaya yang terbaik, semampunya. Pola pikir ini mirip dengan pemikiran aliran teologis Qadariyah yang meyakini bahwa manusia memiliki kemampuan untuk melakukan setiap hal yang diinginkan dan menentukan nasibnya sendiri.

Dalam konteks manajemen, terjemahan manakah yang lebih tepat dipakai? Terjemah pertama yang cenderung mirip dengan pola pikir aliran Jabariyah ataukah terjemah kedua yang mirip dengan pemikiran aliran Qadariyah?

Melihat latar belakang persoalan yang demikian, maka perlu kiranya dilakukan penelitian yang lebih mendalam dan saksama terhadap ayat-ayat Al-Qur'an untuk memperoleh pemaknaan yang komprehensif. Dalam hal ini, penulis akan fokus mengkaji tentang ayat-ayat yang berkaitan dengan masalah manajemen dan terapannya dalam Al-Qur'an agar dapat diimplementasikan secara nyata.

B. Perumusan Masalah

Sebagaimana dijelaskan pada sub bab sebelumnya, penelitian ini akan difokuskan pada ayat-ayat tentang manajemen. Di dalam Al-Qur'an terdapat banyak ayat yang menyinggung permasalahan manajemen. Dalam konteks ini, penulis memfokuskan penelitian ini tentang ayat-ayat Al-Qur'an yang membicarakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan

perusahaan. Manajemen dipilih karena berkaitan erat dengan aspek distribusi dan alokasi yang menjadi sumber utama permasalahan ekonomi, bukan faktor produksi atau kelangkaan sumber daya (*scarcity*).²⁴

Berdasarkan batasan di atas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apa konsepsi manajemen dalam perspektif Al-Qur’an dan terapan teorinya?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dengan meneliti ayat-ayat Al-Qur’an yang berhubungan dengan manajemen ialah untuk memahami konsepsi manajemen yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan perusahaan. Dalam hal ini, penulis akan memfokuskan kajian pada 8 fungsi manajemen, antara lain perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengkoordinasian, kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan pengawasan.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, maka dibutuhkan penafsiran yang bervariasi dari para *mufassir*, baik dari segi disiplin keilmuan maupun masa hidupnya, sehingga penafsiran yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai konsepsi manajemen perusahaan/organisasi menurut perspektif Al-Qur’an.

D. Manfaat Penelitian

Kajian mendalam dan teoritis yang berhubungan dengan ayat-ayat manajemen tergolong jarang dilakukan oleh para intelektual muslim. Para ahli tersebut lebih banyak berbicara dan membahas persoalan ekonomi Islam, baik secara teoritik maupun praktik dalam lembaga keuangan modern. Sedangkan aspek pengelolaan atau manajemennya tidak banyak disinggung.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih bagi pengembangan khazanah manajemen Islam. Selain itu, dengan penafsiran yang komprehensif, penelitian ini diharap dapat dijadikan sebagai acuan dalam menciptakan manajemen yang islami dalam mengelola perusahaan.

²⁴ Dwi Condro Triono, *Ekonomi Islam Madzhab Hamfara*, Yogyakarta: Irtikaz, 2012.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Manajemen Secara Umum

Secara bahasa, manajemen berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang artinya mengendalikan. Dalam bahasa Prancis, digunakan kata *masnagement*, lalu berubah menjadi *menagement*, dan diterjemahkan dalam bahasa Inggris *management* yang berarti pengaturan, pengelolaan.¹

Kata *management* sendiri diambil dari kata kerja *to manage*. Menurut Mulyono, kata *to manage* mempunyai beberapa padanan kata, di antaranya *to hand*, *to control*, dan *to guide*, berarti mengurus, memeriksa, dan memimpin.² Dalam bahasa Indonesia, kata *management* ini diartikan dengan memimpin, mengatur, mengelola, dan mengendalikan.³

Menurut Hasibuan, kegiatan pengaturan itu memunculkan pertanyaan-pertanyaan manajemen, antara lain apa yang diatur, mengapa perlu diatur, siapa yang mengatur, bagaimana cara mengaturnya, dan di mana atau di bagian apa harus diatur. Serangkaian pertanyaan tersebut menjelaskan objek kajian manajemen. Jawaban atas pertanyaan “apa yang diatur” adalah semua komponen manajemen yang terdiri dari *man*, *money*, *methods*, *materials*, *machine*, dan *market* (disingkat 6 M), beserta aktivitas yang ditimbulkannya. Kenapa harus diatur, karena agar komponen manajemen itu lebih berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi, dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan. Siapa yang mengatur, yaitu pemimpin yang dengan kewenangannya memberi instruksi dan persuasi sehingga semua komponen dan proses manajemen dapat tertuju pada tujuan yang ingin diraih. Bagaimana mengaturnya, yakni dengan merencanakan, mengorganisasi, memimpin, mengarahkan, mengawasi, dan

¹ Jan Hoesada, *Taksonomi Ilmu Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2013, hlm. 51.

² Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008, hlm. 16.

³ John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 2005, hlm. 372.

mengevaluasi seluruh komponen manajemen. Di mana harus diatur, yaitu di dalam sebuah organisasi.⁴

Adapun secara terminologi, menurut Athoillah, manajemen adalah proses yang terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mengarahkan sumber daya yang dimiliki organisasi.⁵

Menurut Stoner, sebagaimana dikutip oleh Handoko, manajemen ialah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁶

Mary Parker Follet, sebagaimana dikutip Hoesada, memberi definisi manajemen sebagai seni untuk melaksanakan segala sesuatu melalui manusia. Secara fungsional, manajemen bermakna kegiatan pengukuran suatu jumlah secara berkala dan melakukan perubahan rencana awal, atau suatu kumpulan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu, dengan ataupun tanpa rencana.⁷

Handoko berpendapat, manajemen bisa definisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), serta pengawasan (*controlling*).⁸

Selain itu, Handoko juga membagi definisi manajemen dalam 2 aspek, yaitu manajemen sebagai ilmu, serta manajemen sebagai profesi. Terkait aspek yang pertama, Handoko mengutip pernyataan Luther Gulick bahwa manajemen adalah suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih

⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.

⁵ Anton M. Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia, 2010, hlm. 13.

⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2003, hlm. 8.

⁷ Jan Hoesada, *op.cit.*, hlm. 52.

⁸ T. Hani Handoko, *op.cit.*, hlm. 10.

bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Gulick, manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut ilmu pengetahuan, karena sudah dipelajari dalam waktu lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Meski masih bersifat umum dan subjektif, teori manajemen selalu diuji dalam praktik, sehingga manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang.⁹

Mengenai aspek kedua, manajemen sebagai profesi telah berkembang menjadi bidang yang kian profesional melalui perkembangan yang mencolok lewat program-program latihan manajemen di universitas maupun lembaga manajemen swasta, dan melalui pengembangan para eksekutif organisasi (perusahaan).¹⁰

Menurut Hani Handoko, manajemen diperlukan oleh semua organisasi karena beberapa alasan. *Pertama*, untuk mencapai tujuan. *Kedua*, untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. *Ketiga*, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.¹¹

Prestasi kerja manajemen sendiri diukur berdasarkan atas efisiensi dan efektivitas. Efisiensi merupakan konsep matematik, atau perhitungan rasio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Karena itu, manajer dikatakan efisien jika mampu meraih keluaran (hasil, produktivitas) yang lebih tinggi daripada masukan (bahan, tenaga kerja, uang, mesin, dan waktu). Sedangkan efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan. Sebagai contoh, jika seorang manajer tetap bersikeras memproduksi mobil-mobil besar, padahal permintaan masyarakat justru ditujukan pada mobil-mobil kecil, maka tindakannya dikatakan tidak efektif, meskipun proses produksi mobil besar itu dilakukan secara efisien.¹²

Henri Fayol, seperti dikutip Hoesada, menyatakan bahwa manajemen setidaknya memiliki 5 fungsi, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*, hlm. 14.

¹¹ *Ibid.*

¹² *Ibid.*, hlm. 7.

(*organizing*), kepemimpinan (*leading*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*).¹³

B. Teori yang Relevan

Secara umum, penelitian ini berkaitan dengan dua bidang kajian, yakni tafsir tematik dan manajemen. Metode tafsir tematik didefinisikan dengan membahas ayat-ayat Al-Qur'an yang sesuai dengan tema atau judul yang telah ditetapkan. Semua ayat yang berkaitan, dihimpun, lalu dikaji secara tuntas dari berbagai aspek yang terkait, seperti sebab turunnya, kosakata, dan sebagainya, serta didukung oleh dalil-dalil atau fakta-fakta yang relevan, baik yang berasal dari Al-Qur'an, hadis, maupun pemikiran rasional.¹⁴

Metode ini dikembangkan para ulama untuk melengkapi kekurangan yang terdapat pada khazanah tafsir klasik yang didominasi pendekatan *tahlîlî*, yakni menafsirkan ayat demi ayat Al-Qur'an sesuai dengan susunannya dalam Al-Qur'an. Salah satu kelemahan metode *tahlîlî* yang coba diselesaikan oleh metode tafsir tematik, yaitu tidak mampu memberikan jawaban yang tuntas atas persoalan umat karena terlampaui teoritis.¹⁵ Karenanya, dengan mengacu pada topik persoalan tertentu lalu mengkajinya secara komprehensif, ayat-ayat Al-Qur'an diharapkan bisa memberikan solusi sesuai konteks zaman (*shâlih li kulli zamân*).

Berdasarkan sejarah perkembangan ilmu tafsir dan karya-karya terkait, dapat disimpulkan ada tiga bentuk tafsir tematik yang diperkenalkan ulama. *Pertama*, dilakukan melalui penelusuran kosakata dan derivasinya pada ayat-ayat Al-Qur'an, kemudian dianalisa sampai bisa disimpulkan apa makna yang terkandung di dalamnya. *Kedua*, dilakukan dengan menelusuri pokok-pokok bahasan suatu surat Al-Qur'an dan menganalisisnya, sebab tiap surat memiliki tujuan pokok masing-masing. *Ketiga*, menghimpun ayat-ayat yang berkaitan

¹³ Jan Hoesada, *op.cit.*, hlm. 52.

¹⁴ Nashruddin Baidan, *Metodologi Penafsiran Al-Qur'an*, Cet. I, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998, hlm. 151.

¹⁵ Muchlis M. Hanafi, *et. al.*, Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, *Kerja dan Ketenagakerjaan (Tafsir Al-Qur'an Tematik)*, Jakarta: Penerbit Aku Bisa, 2012, hlm. xxiii.

dengan tema tertentu, lalu menganalisisnya secara mendalam sampai akhirnya bisa disimpulkan bagaimana pandangan Al-Qur'an terhadap tema tersebut.¹⁶

Terkait dengan aspek manajemen, pemikiran manajemen modern dapat dikatakan sebagai produk pemikiran yang meliputi 4 kelompok pemikiran: (1) teori manajemen umum yang berorientasi pada berbagai aktivitas manajemen, yang dicetuskan oleh Henry Fayol, (2) pengembangan pemikiran perilaku yang berorientasi orang, yang dicetuskan Elton Mayo dan Mary Parker Follet, (3) pendekatan kuantitatif dan ilmiah yang digagas oleh Frank dan Lillian Gilbert, (4) pemikiran tentang manajemen sebagai sistem terbuka yang terus berubah.¹⁷

Pada tahun 1916, Henry Fayol sebagaimana dikutip Hadi Satyagraha menulis buku yang berisi lima fungsi manajemen: (1) membuat prakiraan, (2) mengorganisasi, (3) memimpin, (4) mengkoordinasi, dan (5) mengendalikan, serta 14 prinsip manajemen umum, yakni: *division of work, authority and responsibility, discipline, unity of command, unity of direction, subordination of individual interest to general interest, remuneration of employees, centralization, the scalar chain, order, equity, stability of personnel, initiative, dan esprit de corps*.¹⁸

Ada beberapa teori tentang manajemen, yakni teori tentang hubungan manusia dan perilaku organisasi, teori X dan Y, motivasi, kepemimpinan, dan organisasi. Terkait hubungan manusia dan perilaku organisasi, Hadi mencatat, Argyris berpendapat bahwa ada empat sifat organisasi yang telah menjadikan pekerja tidak bisa dewasa dan mencegahnya untuk mencapai tingkat aktualisasi diri: (1) spesialisasi kerja sehingga pekerja hanya memakai sebagian kemampuannya saja, (2) rantai komando menjadikan manusia pasif dan bergantung pada atasan, (3) prinsip kesatuan arah (*unity of direction*) yang berarti pengaturan jalan menuju sasaran oleh pimpinan, (4) rentang kendali

¹⁶ *Ibid.*, hlm. xxvii-xxviii.

¹⁷ Hadi Satyagraha, *The Case Method: Mendidik Manajer Ala Harvard*, Jakarta: Erlangga, 2013, hlm. 37.

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 31-32.

(*span of control*) yang mendorong pengawasan ketat yang mensyaratkan ketidakdewasaan pekerja.¹⁹

Hadi mengutip pendapat McGregor, menyatakan bahwa pendekatan hubungan manusia tidaklah mencukupi. Ia mengemukakan bahwa pola operasi seorang manajer ditentukan oleh asumsinya mengenai hakikat dan perilaku manusia. Dalam pandangan tradisional mengenai pengarahan dan pengendalian, yang disebutnya sebagai Teori X, asumsinya ialah: (1) manusia pada hakikatnya tidak menyukai pekerjaan dan berusaha menghindarinya jika bisa, (2) karena itu maka manusia harus dipaksa, diawasi, diarahkan, bahkan diancam agar mereka mau bekerja, (3) manusia umumnya lebih menyukai untuk diarahkan, berusaha menghindari tanggung jawab, sedikit ambisinya, dan mengharapkan rasa aman di atas semuanya. McGregor menyimpulkan bahwa asumsi-asumsi Teori X inilah yang berlaku dalam praktik industri modern. Walaupun telah terjadi pergeseran dari X yang keras (manajemen ilmiah) ke X yang lunak (hubungan manusia), namun ia beranggapan bahwa belum terjadi pergeseran yang mendasar. Karenanya, ia mengajukan Teori Y dalam mengelola sumber daya manusia. Asumsi-asumsi Teori Y adalah bahwa (1) bekerja sama alamiahnya seperti bermain atau beristirahat, (2) hukuman dan pengawasan bukanlah satu-satunya cara agar manusia berupaya mencapai sasaran organisasi, (3) komitmen mencapai sasaran merupakan fungsi *reward*, (4) dalam kondisi yang tepat, manusia umumnya bukan hanya belajar untuk bertanggung jawab tetapi juga mencari tanggung jawab, (5) kemampuan untuk menggunakan imajinasi, akal budi, dan kreativitas dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi terdapat luas dalam populasi manusia, (6) dalam kondisi kehidupan industri modern, potensi intelektual manusia umumnya hanya sebagian saja dimanfaatkan.²⁰

Menurut Hadi, penjelasan McGregor itu menjembatani pandangan lama hubungan manusia dan pandangan baru humanisme dalam organisasi. McGregor meyakini bahwa harmoni, keselarasan, dapat dicapai bukan dengan

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 39-40.

²⁰ *Ibid.*, hlm. 40-41.

bersikap keras ataupun lunak, melainkan dengan asumsi bahwa manusia dapat dipercaya.²¹

Terkait motivasi, ada dua teori yang relevan, antara lain teori hierarki kebutuhan manusia dan teori harapan. Teori yang pertama (hierarki kebutuhan manusia) dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow, hal yang memotivasi manusia adalah kebutuhan mereka. Setelah kebutuhan dasarnya terpenuhi, maka mereka tidak akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut, tapi termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.²²

Teori kedua (harapan) dikemukakan Vroom. Menurutnya, motivasi adalah proses membuat pilihan perilaku. Manusia memilih perilaku yang akan menghasilkan sesuatu yang menyenangkan, nilai yang kelak akan diperoleh seseorang, dan haarapannya apakah perilaku tertentu akan menghasilkan apa yang diharapkannya.²³

Mengenai kepemimpinan, Hadi mencatat setidaknya ada empat teori, antara lain teori ciri-ciri fisik, teori perilaku, teori kepemimpinan situasional, dan teori kepemimpinan kharismatik. Pertama, teori ciri-ciri fisik (*traits theory*) menyatakan bahwa pemimpin memiliki postur tubuh tertentu, seperti badan yang tinggi dan besar, kekuatan fisik, dan sebagainya. Akan tetapi, realitanya, orang pendek dan tidak kuat secara fisik mampu menjadi pemimpin yang hebat. Karena itu, muncul teori yang kedua (teori perilaku) oleh Rensis Likert yang menyatakan bahwa pemimpin harus berpartisipasi, meskipun kadang bersikap otoriter dan di waktu yang lainnya demokratis. Untuk mengatasi kelemahan teori perilaku, muncul teori kepemimpinan situasional yang digagas oleh Gary Yukl. Teori paling mutakhir adalah teori kepemimpinan kharismatik, yang mengatakan bahwa pemimpin yang kharismatik akan mampu memotivasi para pekerjanya dan membuat mereka ikut menjalankan visi sang pemimpin.²⁴

²¹ *Ibid.*, hlm. 41.

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*

²⁴ *Ibid.*, hlm. 41-42.

C. Penelitian yang Relevan

Kajian tentang manajemen Islam berdasarkan penafsiran Al-Qur'an tidak banyak ditemukan. Se jauh penelusuran penulis, penelitian tersebut hanya menggunakan sudut pandang Islam secara umum, tidak fokus pada ayat-ayat yang berhubungan dengan manajemen.

Penelitian tersebut di antaranya "Analysis of Cultural Management Competencies with Emphasis on the Islamic Perspective" yang ditulis oleh Mohammad Bagher Babaei, Qader Vazifeh Damirchi, dan Saeed Sharifi. Ketiganya mengkaji tentang kompetensi seorang manajer dalam organisasi. Hasil temuannya adalah bahwa kompetensi yang dibutuhkan seorang manajer dalam perspektif Islam didasarkan atas tiga aspek, yaitu kompetensi, pengetahuan, serta sikap dan perilaku.²⁵

Sekh Raunak Mondal menulis "Concept of Management in Islam: An Alternative Approach to Management Studies of Contemporary Times" yang mengkaji 14 Prinsip Manajemen yang digagas oleh Henry Fayol dalam sudut pandang ajaran Islam. Paper yang ditujukan untuk menguji hubungan antara pemikiran Islam dan kajian manajemen kontemporer tersebut menyajikan beberapa pemikiran Fayol, kemudian dicari dalilnya dalam Al-Qur'an.²⁶

Adnan Abd Rashid menulis paper berjudul "Investigating the Self-Management Model from the Islamic Perspective" yang meneliti cara untuk mengatur egoisme individu dengan cara memantau aspek spiritual orang tersebut dengan tanpa mengabaikan kebutuhan materialnya, berdasarkan Al-Qur'an dan Sunnah. Menurut hasil penelitiannya, model manajemen diri dari sudut pandang Islam bisa dilakukan dengan beberapa cara, yaitu mengajarkan rasa cinta kepada Allah dan Nabi Muhammad, pengendalian diri dalam urusan

²⁵ Mohammad Bagher Babaei, Qader Vazifeh Damirchi, dan Saeed Sharifi, "Analysis of Cultural Management Competencies with Emphasis on the Islamic Perspective", *Singaporean Journal of Business, Economics, and Management Studies*, Vol. 1, No. 4, 2012.

²⁶ Sekh Raunak Mondal, "Concept of Management in Islam: An Alternative Approach to Management Studies of Contemporary Times", *Islam and Muslim Societies: A Social Science Journal*, Vol. 6, No. 2, 2013.

harta, kesadaran tentang keadilan hidup, melatih diri dan jiwa untuk mengatur keegoisan.²⁷

Rodney Wilson menulis hasil penelitian dengan judul “Islamic Asset Management”. Dalam paper tersebut, Wilson menjelaskan, manajemen aset berdasarkan prinsip syariah saat ini telah berkembang pesat, bahkan untuk investor yang berlatar belakang ekonomi konvensional. Ia menyimpulkan, jika dulu investor yang patuh pada syariat mungkin akan menghadapi beberapa kendala finansial karena batasan-batasan dalam keyakinan agamanya, saat ini mereka tidak lagi mengalami hal tersebut. Ini karena bank-bank syariah telah mengembangkan berbagai produknya.²⁸

Abdus Sattar Abbasi, Kashif Ur Rehman, dan Amna Bibi mengkaji model manajemen Islam dalam “Islamic Management Model”. Dalam paper itu, ketiganya meneliti bagaimana semestinya seorang manajer melakukan pendekatan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal pertama yang harus dilakukan manajer ialah tunduk kepada aturan Allah. Selanjutnya, dia perlu memperluas pengetahuan dan pengalaman supaya mampu melakukan pendekatan secara holistik dalam mengelola perusahaan. Sebelum pendekatan holistik itu dilakukan, ia perlu membangun lingkungan kerja yang didasarkan atas nilai-nilai Islam.²⁹

Md Anowar Hossain Bhuiyan, Md Belal Hossain, dan Md Khalilur Rahman dalam “Islamic Management Practices in Islamic Life Insurance Companies of Bangladesh” mengkaji tentang pandangan manajer-manajer tentang praktik manajemen islami dalam perusahaan asuransi Islam di Bangladesh yang mereka pimpin. Data primer diperoleh dari kuesioner terstruktur yang diisi oleh 30 manajer. Penelitian ini menunjukkan, responden merasa bahwa manajemen Islam tetap mempertahankan strategi hukum,

²⁷ Adnan Abd Rashid, “Investigating the Self-Management Model from the Islamic Perspective”, *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 2, No. 2, 2013.

²⁸ Rodney Wilson, “Islamic Asset Management”, *SGIA Research Working Papers Series*, Inggris: Durham University, Juni, 2007.

²⁹ Abdus Sattar Abbasi, Kashif Ur Rehman, dan Amna Bibi, “Islamic Management Model”, *African Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 9, 2010.

tujuan hukum, proses partisipatif dan konsultatif, tanggung jawab yang berarti, motivasi yang tepat dan *reward* sesuai dengan prestasi.³⁰

Khaliq dalam “Management Modelling from Islamic Perspective: Some Reflections” menjelaskan tujuan umum Islam dan syariat serta implikasinya terhadap manajemen. Hasil penelitian ini ditulis dengan cara menguraikan berbagai kajian tentang manajemen di Barat dan negara-negara industri, kemudian diikuti dengan proses pemilahan dan rekonstruksi yang didasarkan atas dasar-dasar ajaran Islam.³¹

Golam Mohiuddin dalam “Model of Islamic Management Alternative: A Study on Some Selected Islamic Banks of Asian Countries” menyimpulkan, karyawan perusahaan yang dapat diatur dengan baik melalui sistem manajemen tradisional, tidak menunjukkan sikap yang sama baiknya ketika berada di lingkungan keluarga dan masyarakat. Berbeda halnya dengan orang yang diatur dengan sistem manajemen Islam seperti pada masa Nabi Muhammad dan al-Khulafa ar-Rasyidun, mereka menunjukkan sikap yang sama baiknya ketika berada di organisasi, keluarga, dan masyarakat.³²

Fadzila Azni Ahmad dalam “Philosophical Underpinnings of Islamic Management Method: Worldview, Epistemology, and Ontology” meneliti tentang landasan filosofis metode manajemen Islam, yang menjadi unsur-unsur untuk menentukan dasar penentuan dan karakteristik manajemen Islam, sehingga bisa dibedakan dengan manajemen konvensional.³³

Nik Mutasim Nik Ab. Rahman, Mohamad Adnan Alias, Sharmin Shahid, Mohamad Abdul Hamid, dan Syed Shah Alam dalam “Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) Practices and Trust:

³⁰ Md Anowar Hossain Bhuiyan, Md Belal Hossain, dan Md Khalilur Rahman, “Islamic Management Practices in Islamic Life Insurance Companies of Bangladesh”, *Journal of Transformative Entrepreneurship*, Vol. 1, 2013.

³¹ Khaliq Ahmad, “Management Modelling from Islamic Perspective: Some Reflections”, *Ulum Islamiyyah*, Vol. 2, No. 1, 2003.

³² Md Golam Mohiuddin, “Model of Islamic Management Alternative: A Study on Some Selected Islamic Banks of Asian Countries”, *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 16, 2012.

³³ Fadzila Azni Ahmad, “Philosophical Underpinnings of Islamic Management Method: Worldview, Epistemology, and Ontology”, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No. 20, 2012.

An Empirical Study” mengkaji kerangka teoritis manajemen islami sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi dari segi praktik dan kepercayaan. Studi yang melibatkan 236 karyawan bank di Banglades ini dimaksudkan untuk menguji hubungan antara praktik dan kepercayaan dalam manajemen islami SDM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengetahuan, pemahaman, dan praktik ajaran-ajaran Islam dalam proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian hadiah, memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepercayaan.³⁴

Mohammad Reza Mohammadi dan Ahmad Mostajabi dalam “Study of Leadership Style in Islamic Management” meneliti gaya kepemimpinan dalam manajemen Islam. Ia menyatakan, pada dasarnya, gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang kuat dengan berbagai aspek antropologi. Jika seseorang memiliki sifat alamiah yang bermartabat, maka ia akan memiliki gaya kepemimpinan dan interaksi yang penuh dengan kasih sayang, sedangkan apabila sifat alamiahnya buruk dan rendah, maka karakter kepemimpinannya adalah otoriter (sewenang-wenang).³⁵

Toseef Azid, Mehmet Asutay, dan Umar Burki dalam “Theory of the Firm, Management, and Stakeholders: An Islamic Perspectives” mengkaji tentang dampak dari manajemen perusahaan terhadap kebijakan para pemegang kepentingan (*stakeholders*) dalam sudut pandang hukum Islam dan moralitas. Hasil penelitian ini, yaitu dimensi etis ekonomi akan meningkatkan tingkat efisiensi ekonomi dan kesejahteraan sosial.³⁶

Sejauh penelusuran penulis, belum ada literatur yang membahas kajian manajemen menurut Al-Qur’an secara khusus dan mendalam, terutama yang telah dilengkapi dengan penafsiran-penafsiran ulama tafsir, baik dari periode klasik hingga kontemporer.

³⁴ Nik Mutasim Nik Ab. Rahman, Mohamad Adnan Alias, Sharmin Shahid, Mohamad Abdul Hamid, Syed Shah Alam, “Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) Practices and Trust: An Empirical Study”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 6, No. 4, 2013.

³⁵ Mohammad Reza Mohammadi, dan Ahmad Mostajabi, “Study of Leadership Style in Islamic Management”, *World of Sciences Journal*, Vol. 1, Issue 10, 2013.

³⁶ Toseef Azid, Mehmet Asutay, dan Umar Burki, “Theory of the Firm, Management, and Stakeholders: An Islamic Perspectives”, *Islamic Economic Studies*, Vol. 15, No. 1, 2007.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian tentang manajemen menurut perspektif Al-Qur'an ini termasuk penelitian kepustakaan (*library research*). Pemilihan jenis penelitian ini didasarkan atas objek yang diteliti, yakni nash atau teks ayat-ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan manajemen. Dengan demikian, penelitian ini tidak terlalu membutuhkan data lapangan, sebab yang akan dibahas adalah pemikiran dan konsepsi yang ditulis oleh ulama tafsir dalam kitab mereka yang berkaitan dengan ayat-ayat manajemen. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan bila diperlukan wawancara dengan tokoh tertentu. Oleh karena itu, data utama diperoleh dari kepustakaan.

2. Sifat Penelitian

Sesuai dengan target yang ingin dicapai, maka penelitian ini bersifat deskriptif-analitis, karena bahan kajian atau rujukannya sudah ada dalam berbagai kitab, namun belum tersusun secara sistematis dan tematis untuk mengkaji ayat-ayat tentang manajemen secara khusus.

Sifat deskriptif menunjukkan bahwa penelitian ini termasuk jenis penelitian yang bertujuan untuk menjabarkan apa makna yang lebih sesuai bagi ayat manajemen dalam Al-Qur'an. Sedangkan sifat analitis berarti ayat tersebut akan dianalisis secara kritis menggunakan teori semantik dari dua aspek, teks dan konteks.

Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai *basic research* yang merupakan penelitian dasar dengan tujuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, bukan termasuk *applied research* (penelitian yang dilakukan untuk mencari cara menyelesaikan masalah kehidupan secara praktis).¹

¹ Hadari Nawawi, *et.al.*, *Penelitian Terapan*, Cet. I., Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1994, hlm. 2.

B. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer dari penelitian ini adalah kitab tafsir Al-Qur'an *Al-Wasîth* karya Muhammad Sayyid Thanthâwî. Kitab tafsir ini dipilih dengan beberapa pertimbangan, yaitu: *Pertama*, kitab ini termasuk kitab yang memberikan penjelasan tafsir cukup mendalam atas suatu ayat. *Kedua*, kitab tafsir ini termasuk kategori *tafsîr bi ar-ra`yi* yang sedikit banyak telah dikontekstualisasikan dengan perkembangan zaman saat ini. *Ketiga*, Sayyid Thanthâwî termasuk ulama tafsir kontemporer, sehingga mengetahui berbagai persoalan yang terjadi pada masa sekarang. *Keempat*, penafsiran dilakukan secara urut: pertama-tama menjelaskan lafadz-lafadz Al-Qur'an dari perspektif bahasa (*lughah*), lalu ia menjelaskan maksud dari lafadz-lafadz itu apabila diperlukan. Selanjutnya, ia menjelaskan makna *ijmâlî* ayat dari segi *balâghah*, *bayân*, *adab*, dan *ahkâm*. Makna-makna ini kadang-kadang juga dikaitkan dengan merujuk kepada ayat-ayat lain, hadis, dan perkataan-perkataan dari *as-salaf ash-shâlih*. *Kelima*, ia tidak berpanjang-panjang dalam menjelaskan *wujûh al-i'râb*, dan bila di dalam suatu penafsiran dia menemukan banyak pendapat, ia hanya menfokuskan pada pendapat yang ia anggap lebih benar, hal ini dimaksudkan agar tidak bertele-tele dalam menafsirkan Al-Qur'an sehingga tidak terjebak dalam perdebatan yang ia anggap tidak perlu. *Keenam*, ia juga memberikan rekomendasi bacaan jika pembaca ingin mendapatkan keterangan yang lebih mendalam dari kitab tafsir lainnya.

Kitab-kitab tafsir lainnya yang juga dijadikan rujukan yaitu kitab tafsir ulama klasik dan kontemporer yang terpilah menjadi dua kategori, yaitu *tafsîr bi al-ma`tsûr* dan *tafsîr bi ar-ra`yi*. Beberapa contoh kitab *tafsîr bi al-ma`tsûr* yang akan digunakan adalah karya Ath-Thabarî, Az-Zamakhsharî, dan Al-Qurtubî. Sementara kitab *tafsîr bi ar-ra`yi* yang akan dipakai antara lain karya Al-Marâghî dan tafsir tematik dari Kementerian Agama RI.

2. Data Sekunder

Adapun data sekunder dari penelitian ini akan diperoleh dari buku dan penelitian para pakar manajemen yang mengkaji persoalan manajemen kontemporer. Dalam hal ini, penulis menggunakan buku *Manajemen* Edisi 2 karya T. Hani Handoko sebagai rujukan utama dalam menganalisis ayat-ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan konteks manajemen. Pemilihan buku ini didasarkan atas beberapa pertimbangan, yaitu: *Pertama*, buku ini termasuk rujukan utama mata kuliah manajemen di perguruan tinggi di Indonesia. *Kedua*, buku ini memberi ulasan yang cukup lengkap tentang manajemen, yang terbagi menjadi lima bagian (pengantar manajemen, perencanaan dan pembuatan keputusan, pengorganisasian dan penyusunan personalia organisasi, pengarahan dan pengembangan organisasi, serta pengawasan). *Ketiga*, Handoko tidak hanya memaparkan pemikiran dan teori manajemen dari berbagai pakar manajemen Barat, melainkan juga mengontekstualisasikannya dengan kajian manajemen Indonesia, sehingga relatif lebih sesuai dan relevan untuk diimplementasikan oleh organisasi di Indonesia.

Selain itu, penulis memakai buku *Manajemen* karya Richard L. Daft untuk menambah data dalam proses analisis. Buku ini dipilih karena beberapa pertimbangan, yaitu: *Pertama*, buku ini membahas manajemen secara komprehensif, baik dari aliran klasik maupun modern. *Kedua*, buku ini dilengkapi dengan contoh-contoh kasus yang berhubungan dengan soal manajemen, sehingga memberikan gambaran konkret dalam implementasi teori maupun dalam pengkajian studi kasus. *Ketiga*, buku karya Richard L. Daft ini dilengkapi dengan ilustrasi, sehingga membuat pembaca mudah dalam memahami berbagai teori manajemen.

C. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipakai di dalam penelitian ini ialah metode dokumentasi. Menurut Surachmat, dokumentasi yaitu mengumpulkan

data dari dokumen ataupun literatur.² Sedangkan dokumen adalah catatan peristiwa yang telah berlalu, yang wujudnya dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental seseorang, seperti buku, catatan harian, biografi, foto, video, film, dan sebagainya.³

Dalam penelitian ini, metode dokumentasi akan dipakai untuk mengumpulkan data-data tentang konsepsi manajemen Islami dan berbagai penafsiran yang berhubungan dengan tema itu. Proses pengumpulan data dijalani dengan beberapa cara, antara lain dengan membaca, mencatat, lalu mendeskripsikan dan menyusunnya secara sistematis. Selain itu, metode ini digunakan pula untuk mendapatkan berbagai literatur yang berkaitan dengan kajian manajemen.

D. Teknik Analisis Data

L. J. Moleong menyatakan, pada dasarnya analisis data adalah sebuah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan rumusan kerja seperti yang disarankan oleh data.⁴

Teknik analisis data dalam penelitian ini memakai metode interpretasi atau tafsir teks. Menurut Kaelan, interpretasi ialah proses menafsirkan atau menunjukkan arti, yaitu mengungkapkan, menuturkan, serta mengatakan sesuatu yang merupakan esensi realitas. Maka, pada hakikatnya, penafsiran adalah memberikan makna kepada analisis, menjelaskan pola atau kategori, mencari hubungan antara berbagai konsep dan menggambarkan perspektif penelitian.⁵

Dalam hal ini, metode interpretasi atau tafsir teks bisa diartikan dengan metode penafsiran dengan menggunakan teks sebagai lapangan penelitian, yaitu ayat-ayat Al-Qur'an yang secara khusus menunjukkan adanya aktivitas

² Winarno Surachmat, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung: PT. Tarsito, 1982.

³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2012, hlm. 82.

⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, 2000.

⁵ M.S. Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipliner*, Yogyakarta: Penerbit Paradigma, 2012, hlm. 184.

manajemen maupun ketentuan yang mengatur persoalan tersebut. Oleh karena itu, peneliti berupaya mengidentifikasi, mengurutkan, dan mengelompokkan ayat-ayat Al-Qur'an yang berhubungan dengan manajemen secara sistematis.

Adapun metode interpretasi yang digunakan ialah metode *maudhû'î* (tematik). Al-Farmawi mengartikan metode *maudhû'î*, yaitu menghimpun ayat-ayat Al-Qur'an yang mempunyai maksud yang sama atau membicarakan topik permasalahan yang sama. Setelah itu, ayat-ayat tersebut lalu disusun berdasarkan kronologi serta sebab turunnya ayat. Lalu penafsir memberikan keterangan dan penjelasan serta mengambil kesimpulan.⁶

Mengenai langkah yang harus dijalani penafsir dalam memakai metode *maudhû'î*, Baidan menuliskannya sebagai berikut:⁷

- a. Memilih atau menetapkan tema atau topik yang akan dikaji secara tematik yang ada di tengah masyarakat, atau yang berasal dari Al-Qur'an, atau dari yang lain.
- b. Melacak dan menghimpun ayat-ayat yang berkaitan dengan tema atau permasalahan yang telah ditetapkan, baik berupa ayat *makkiyah* maupun *madaniyah*.
- c. Menyusun ayat-ayat itu secara runtut sesuai dengan kronologi urutan masa turunnya, untuk diketahui kemungkinan adanya ayat yang di-*nasakh*.
- d. Menelusuri latar belakang turunnya (*asbâb an-nuzûl*) ayat yang telah dihimpun (jika ada).
- e. Melengkapi pembahasan dan uraian dengan hadis (jika dirasa perlu), sehingga pembahasan semakin sempurna dan jelas.
- f. Mengkaji pemahaman berbagai aliran dan pendapat para ahli tafsir (*mufasssir*), baik yang klasik maupun kontemporer.
- g. Meneliti dengan cermat semua kata atau sebagian kalimat yang dipakai dalam ayat tersebut, terutama kosa kata yang menjadi pokok

⁶ Abdul Hayy Al-Farmawi, *Metode Tafsir Maudhu'i*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996, hlm. 36.

⁷ Nashruddin Baidan, *Metodologi Penafsiran Al-Qur'an*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998, hlm. 152-153.

permasalahan dalam ayat itu. Setelah itu, dikaji dari tiap aspek yang berkaitan dengannya, mulai dari bahasa, budaya, sejarah, *munâsabah*, pemakaian *dhamîr* (kata ganti), dan lain-lain.

- h. Mengkaji secara tuntas dan saksama dengan penalaran yang objektif melalui kaidah-kaidah tafsir yang *mu'tabar*, serta yang didukung oleh fakta/data (jika ada), dan argumen-argumen dari Al-Qur'an, hadis, atau fakta sejarah yang dapat ditemukan.

Berdasarkan langkah-langkah metode tematik tersebut, maka langkah yang akan dipakai untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, antara lain:

- a. Menetapkan tema penelitian, yaitu konsepsi manajemen perspektif Al-Qur'an, khususnya tentang kajian fungsi manajemen dalam mengelola perusahaan.
- b. Melacak keberadaan ayat-ayat tentang manajemen di dalam mushaf Al-Qur'an yang berkaitan dengan tema atau permasalahan yang ditetapkan. Untuk memudahkan pelacakan ini, dipakai kitab yang memuat indeks ayat-ayat Al-Qur'an. Dalam hal ini, penulis akan memakai program *Maktabah Syâmilah*. Ayat-ayat manajemen disusun secara runtut menurut kronologi urutan masa turunnya. Ayat yang turun lebih awal akan ditempatkan di urutan pertama, kemudian diikuti ayat yang turun berikutnya dan seterusnya sampai ayat yang turun terakhir. Dalam hal ini, penulis menggunakan kitab *Târîkh Al-Qur'ân* karya Abû Abdullâh Az-Zanjanî sebagai acuan untuk menyusun ayat-ayat.⁸ Pola seperti ini dapat membantu untuk memahami maksud

⁸ Berdasarkan kitab ini, surat yang turun di Makkah sejak pertama sampai terakhir secara urut, yaitu: (1) Al-'Alaq (*Iqra'* sampai dengan *mâ lam ya'lam*), (2) Al-Qalam (kecuali ayat 17 s/d 33 dan 48 s/d 50), (3) Al-Muzammil (kecuali ayat 10, 11, dan 20), (4) Al-Mudatstsir, (5) Al-Fâtihah, (6) Al-Lahab/Al-Masad, (7) At-Takwîr, (8) Al-A'lâ, (9) Al-Lail, (10) Al-Fajr, (11) Adh-Dhuhâ, (12) Al-Insyirâh/Asy-Syarh/Alam Nasyrâh, (13) Al-'Ashr, (14) Al-'Âdiyât, (15) Al-Kautsar, (16) At-Takâtsur, (17) Al-Mâ'ûn (selain tiga ayat pertama madaniyah), (18) Al-Kâfirûn, (19) Al-Fîl, (20) Al-Falaq, (21) An-Nâs, (22) Al-Ikhlâsh, (23) An-Najm, (24) Abasa, (25) Al-Qadr, (26) Asy-Syams, (27) Al-Burûj, (28) At-Tîn, (29) Quraisy, (30) Al-Qâri'ah, (31) Al-Qiyâmah, (32) Al-Humazah, (33) Al-Mursalât (kecuali ayat 48), (34) Qâf, (35) Al-Balad, (36) At-Thâriq, (37) Al-Qamar (kecuali ayat 44-46), (38) Shad, (39) Al-'A'râf (kecuali ayat 163 s/d 170 madaniyah), (40) Al-Jinn, (41) Yâsîn, (42) Al-Furqân (kecuali ayat 68-70 madaniyah), (43) Fâthir, (44) Maryam (kecuali ayat 58 dan 71 madaniyah), (45) Thâhâ (kecuali ayat 130 dan 131 madaniyah), (46) Al-Wâqî'ah (kecuali ayat 81 dan 82), (47) Asy-Syu'ara (kecuali ayat 197 dan 228 sampai akhir surat,

penyebutan hal yang berkaitan dengan manajemen oleh ayat yang turun berikutnya yang masih berbicara dalam konteks yang sama.

- c. Menelusuri latar belakang turunnya (*asbâb an-nuzûl*) ayat manajemen yang telah dikumpulkan.
- d. Melengkapi pembahasan dan uraian dengan hadis (jika dipandang perlu), untuk memperjelas pembahasan.
- e. Mengkaji pemahaman berbagai aliran dan pendapat para ahli tafsir (*mufasssir*), baik yang klasik maupun kontemporer.
- f. Meneliti dengan cermat semua kata atau sebagian kalimat yang dipakai dalam ayat tersebut, terutama kosa kata yang menjadi pokok permasalahan dalam ayat itu. Setelah itu, dikaji dari tiap aspek yang berkaitan dengannya, mulai dari bahasa, budaya, sejarah, *munâsabah*, dan pemakaian *dhamîr* (kata ganti).
- g. Mengkaji secara tuntas dan saksama dengan penalaran yang objektif melalui kaidah-kaidah tafsir yang *mu'tabar*, serta yang didukung oleh

madaniyah), (48) An-Naml, (49) Al-Qashash (kecuali ayat 52-55 di Madinah dan ayat 85 yang turun di Juhfah waktu hijrah), (50) Al-Isrâ' (kecuali ayat 26, 32, 33, 57, dan dari 73 s/d 80, madaniyah), (51) Yûnus (kecuali ayat 40 dan 94-96, madaniyah), (52) Hûd (kecuali ayat 12, 17, dan 114, madaniyah), (53) Yûsuf (kecuali ayat 1-3 dan 7, madaniyah), (54) Al-Hijr (kecuali ayat 87, madaniyah), (55) Al-An'âm (kecuali ayat 20, 23, 91, 93, 114, 141, 151, 152, dan 153, madaniyah), (56) Ash-Shaffât, (57) Luqmân (kecuali ayat 27-29), (58) Saba' (kecuali ayat 6), (59) Az-Zumar (kecuali ayat 52-54, madaniyah), (60) Ghâfir (kecuali ayat 56-57), (61) Fushshilat, (62) Asy-Syûrâ (kecuali ayat 23, 24, 25, dan 27), (63) Az-Zukhruf (kecuali ayat 54), (64) Ad-Dukhân, (65) Al-Jâtsiyah (kecuali ayat 14), (66) Al-Ahqâf (kecuali ayat 10, 15, dan 35), (67) Adz-Dzâriyât, (68) Al-Ghâsiyah, (69) Al-Kahf (kecuali ayat 28 dan dari 83-101, madaniyah), (70) An-Nahl (kecuali tiga ayat terakhir, madaniyah), (71) Nûh, (72) Ibrâhîm (kecuali ayat 28-29), (73) Al-Anbiyâ', (74) Al-Mu'minûn, (75) As-Sajdah (kecuali ayat 16-20), (76) Ath-Thûr, (77) Al-Mulk, (78) Al-Hâqqah, (79) Al-Ma'ârij, (80) An-Naba', (81) An-Nâzi'ât, (82) Al-Infithâr, (83) Al-Insyiqâq, (84) Ar-Rûm (kecuali ayat 17), (85) Al-Ankabût (kecuali ayat 1-11), dan (86) Al-Muthaffifîn. Adapun surat yang turun di Madinah sejak pertama sampai terakhir secara urut yaitu: (1) Al-Baqarah (kecuali ayat 281 yang turun di Mina saat Haji Wada'), (2) Al-Anfâl (kecuali ayat 30-36, makkiyah), (3) `Âli 'Imrân, (4) Al-Ahzâb, (5) Al-Mumtahanah, (6) An-Nisâ', (7) Al-Zalzalah, (8) Al-Hadîd, (9) Muḥammad (kecuali ayat 13 yang turun saat perjalanan hijrah), (10) Ar-Ra'd, (11) Ar-Rahmân, (12) Al-Insân, (13) Ath-Thalâq, (14) Al-Bayyinah, (15) Al-Ḥasyr, (16) An-Nûr, (17) Al-Hajj (kecuali ayat 52-55, yang turun di antara Makkah dan Madinah), (18) Al-Munâfiqûn, (19) Al-Mujâdilah, (20) Al-Hujurât, (21) At-Tahrîm, (22) At-Taghâbun, (23) Ash-Shaff, (24) Al-Jumu'ah, (25) Al-Fath (turun di perjalanan saat kembali dari Hudaibiyah), (26) Al-Mâ'idah (kecuali ayat 3 yang turun di Arafat waktu Haji Wada'), (27) At-Taubah (kecuali 2 ayat terakhir, makkiyah) dan (28) An-Nashr (turun di Mina saat Haji Wada'). Lihat Abû Abdullâh Az-Zanjânî, *Wawasan Baru Tarikh Al-Qur'an*, diterjemahkan dari *Târîkh Al-Qur'ân* oleh Kamaluddin Marzuki Anwar dan A. Qurtubi Hasan, Cet. III, Bandung: Penerbit Mizan, 1993.

fakta/data (jika ada), dan argumen-argumen dari Al-Qur'an, hadis, atau fakta sejarah yang dapat ditemukan.

Secara garis besar, proses analisis data dalam penelitian ini dapat dirumuskan menjadi tiga langkah, antara lain sebagai berikut:

- a. Melakukan analisa kebahasaan (tinjauan etimologis) terhadap ayat-ayat manajemen, meliputi susunan kalimat (sintaksis) dalam ayat itu, mulai dari kosa kata (*mufradah*) yang digunakan, susunannya, dan penempatannya dalam ayat. Analisa dilakukan dengan ilmu *nahwu* (sintaksis), *sharf* (morfologi), dan *balâghah*.
- b. Membahas konteks pembicaraan ayat dengan melacak sebab-sebab turunnya ayat (*asbâb an-nuzûl*) dengan jeli, supaya bisa didapatkan pemahaman atas kandungan ayat tersebut.
- c. Melengkapi pembahasan dan uraian dengan hadis (jika dipandang perlu) dan pendapat ahli tafsir (*mufasssir*), baik yang klasik maupun kontemporer, serta data yang berkaitan dengan persoalan manajemen (jika ada).

Adapun proses analisis untuk mengaitkan ayat-ayat Al-Qur'an dengan teori-teori manajemen agar diperoleh konsepsi manajemen dalam perspektif Al-Qur'an dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengulas berbagai pandangan dan teori manajemen dalam buku yang menjadi referensi utama, yaitu buku *Manajemen* Edisi 2 karya T. Hari Handoko dan berbagai buku lainnya tentang manajemen.
- b. Memaparkan ayat-ayat Al-Qur'an yang relevan dengan pandangan dan teori manajemen.
- c. Menganalisis dengan melakukan penafsiran sehingga dapat diperoleh konsepsi manajemen yang sesuai dengan perspektif Al-Qur'an.

BAB IV

KONSEPSI MANAJEMEN PERSPEKTIF AL-QUR`AN

A. Manajemen

Menurut T. Hani Handoko, definisi manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan organisasi dengan melakukan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia/kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), serta pengawasan (*controlling*).¹

Menurut Richard Daft, manajemen sekurang-kurangnya harus memiliki 4 fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Namun, beberapa ahli teori manajemen memberi fungsi tambahan, di antaranya penentuan staf, komunikasi, dan pengambilan keputusan.²

Definisi tersebut senada dengan yang dikemukakan Hadi Satyagraha. Ia mengartikan manajemen sebagai aktivitas dalam melakukan berbagai fungsi (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) dalam upaya akuisisi, alokasi, dan utilisasi sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya –keuangan, aset fisik, dan informasi– untuk mencapai berbagai sasaran organisasi.³

Hadi Satyagraha mengutip pernyataan Caroll dan Glidden, bahwa sejak akhir abad ke-19, ilmuwan manajemen sepakat mendefinisikan manajemen dengan empat fungsi yang dikenal sebagai *classical management functions*, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Meski kerap diperdebatkan, empat fungsi manajemen klasik tersebut umumnya diterima sampai saat ini.⁴

¹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2003, hlm. 10.

² Daft, Richard L., *Manajemen Edisi 6* Buku 1, diterjemahkan oleh Edward Tanujaya dan Shirley Tiolina dari *Management 6th Edition*, Jakarta: Salemba Empat, 2007, hlm. 7.

³ Hadi Satyagraha, *The Case Method: Mendidik Manajer Ala Harvard*, Jakarta: Erlangga, 2013, hlm. 9.

⁴ *Ibid.*, hlm. 16.

Dalam Al-Qur`an, istilah manajemen merujuk pada kata *yudabbiru*, yang berarti mengatur, mengelola, merencanakan, melaksanakan, mengurus dengan baik.⁵ Menurut Ramayulis, bentuk masdar dari kata *yudabbiru*, yakni *at-tadbîr*, mempunyai definisi yang sama dengan hakikat manajemen, yaitu pengaturan.⁶ Di antara ayat yang memuat kata *yudabbiru* terdapat dalam surat Yûnus: 3 dan 31,⁷ As-Sajdah: 5,⁸ serta Ar-Ra'd: 2.⁹ Secara umum, para *mufasssir* memaknai kalimat *yudabbiru al-amr* dengan mengatur urusan.¹⁰

⁵ Muhammad Al-Burraey, *Administrative Development: an Islamic Perspective*, Jakarta: PT Rajawali, 1986, hlm. 248.

⁶ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Penerbit Kalam Mulia, 2011, hlm. 259.

⁷ QS. Yunus: 3 dan 31

إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ

Sesungguhnya Tuhan kamu ialah Allah yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa, kemudian Dia bersemayam di atas 'Arsy untuk mengatur segala urusan. (QS. Yunus: 3)

وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ ﴿٣١﴾

Dan siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka mereka akan menjawab, "Allah". Maka, katakanlah, "Mengapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya?" (QS. Yunus: 31)

⁸ QS. As-Sajdah: 5

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.

⁹ QS. Ar-Ra'd: 2

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ ﴿٢﴾

Allah mengatur urusan (makhluk-Nya), menjelaskan tanda-tanda (kebesaran-Nya), supaya kamu meyakini pertemuan(mu) dengan Tuhanmu.

¹⁰ Pertama, Ash-Shâwî dalam *Hâsiyah Ash-Shâwî 'alâ Tafsîr Al-Jalâlain*, sebagaimana dikutip oleh Ramayulis, bahwa ayat itu ditafsirkan dengan "bahwa Allah SWT adalah pengatur (manajer) alam." Alam semesta yang begitu teratur merupakan bukti kekuasaan dan kebesaran Allah dalam mengelola alam ini. Khusus di bumi, manusia diberi wewenang menjadi khalifah untuk mengatur dan mengelola planet ini dengan sebaik-baiknya. Lihat Ramayulis, *op.cit.*, hlm. 260.

Kedua, Ibnu Katsir menafsirkan kata *yudabbiru al-amr* pada QS. Yûnus: 3 dengan: Allah mengatur urusan semua makhluk. Meski demikian, tidak ada satu pun urusan yang membuatnya sibuk dan melupakan urusan makhluk yang lain, tidak ada masalah yang membuatnya terbebani, dan Allah sama sekali tidak pernah merasa terpaksa dengan desakan orang-orang yang mendesak, dan ketika mengatur urusan yang besar, hal itu juga tidak membuat Dia lalai dari hal yang kecil, baik yang berada di gunung (darat) maupun di laut, baik di dalam bangunan gedung maupun di tempat yang sunyi tanpa penghuni. Lihat Abû Al-Fidâ' Ismâ'îl bin Umar bin Katsîr Al-Dimasyqî, *Tafsîr Ibnu Katsîr*, Juz 4, t.tp.: Dâr Thayyibah li an-Nasyr wa at-Tauzî', 1999, hlm. 247.

Ketiga, menurut Sayyid Thanthâwî, kata *yudabbiru al-amr* pada QS. Yûnus: 3 bermakna Allah mengawasi dampak dan akibat-akibat dari berbagai hal agar terjadi sebagaimana mestinya. Dalam konteks ini, hal yang dimaksud adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan urusan makhluk-Nya dan pengaturan itu dilakukan secara bijaksana supaya sesuai dengan kehendak-Nya. Dalam surat Yûnus: 31, kata *yudabbiru al-amr* didahului dengan lafadz "man" (*istifhâm*/kata tanya)

Dalam kamus *Al-Bisri*, lafadz *at-tadbîr* mempunyai beberapa arti, di antaranya yaitu penertiban, pengaturan, pengurusan, perencanaan, persiapan.¹¹ Berbagai arti tersebut menunjukkan bahwa kata *at-tadbîr* mempunyai cakupan makna yang luas. Karenanya, ayat *yudabbiru al-amr* mengindikasikan bahwa Allah tidak hanya sebatas mengatur jalannya urusan makhluk, melainkan juga telah merencanakan secara rinci urusan itu dengan penuh pertimbangan.

Menurut Ibnu Manzhûr dalam *Lisân al-‘Arab*, kata *at-tadbîr* setidaknya memiliki 3 arti:¹²

- a. Mengurus sesuatu, yakni dengan mempertimbangkan dampak atau konsekuensi atas hal yang dipilih.
- b. Merenungkan suatu hal dan memikirkan dampak dari hal tersebut.
- c. Pembebasan yang dilakukan oleh seorang tuan atas budak ketika tuan itu meninggal dunia, dengan cara: sebelum mati, sang tuan berkata pada budak, “Setelah aku mati, maka kamu kubebaskan.”

Jika disandingkan, konotasi kata *at-tadbîr* dalam kitab *Lisân Al-‘Arab* dengan tafsiran Sayyid Thanthâwî, maka keduanya memiliki titik temu, yaitu sama-sama mempunyai makna mengatur urusan dengan mempertimbangkan segala konsekuensi atas keputusan yang diambil. Dengan demikian, kata *tadbîr al-amr* mengandung makna yang cukup mendalam dalam aspek manajemen. Dapat dikatakan, kata ini menunjukkan sisi futuristiknya sebab kebijakan atau keputusan yang diambil harus didasarkan atas pertimbangan logis mengenai hal-hal yang kemungkinan akan terjadi pada masa mendatang. Oleh sebab itu,

yang berarti siapa yang mengatur urusan-urusan. Ayat ini ditafsirkan Thanthâwî dengan: “Siapakah Dzat/Tuhan yang menguasai pengaturan urusan alam ini, mulai menghidupkan sampai mematikan makhluk, memberi kesehatan maupun penyakit, kekayaan maupun kemiskinan, mengatur siang dan malam, juga pergerakan matahari, bulan, dan bintang-bintang?” Adapun lafadz *yudabbiru al-amr* dalam surat As-Sajdah: 5 dimaknai dengan penetapan dan penyempurnaan. Sebab, kata *at-tadbîr* secara bahasa berarti memandang kesudahan atau akibat dari urusan yang memiliki konsekuensi yang terpuji. Lihat Muhammad Sayyid Thanthawi, *At-Tafsir Al-Wasith*, Maktabah Syamilah, t.th., hlm. 208, 212, 145.

¹¹ Adib Bisri dan Munawwir A. Fatah, *Kamus Arab-Indonesia Al-Bisri*, Surabaya: Pustaka Progressif, 1999, hlm. 186.

¹² Muḥammad bin Mukarram bin Manzhûr Al-Afriqî Al-Mishrî, *Lisân Al-‘Arab*, Juz 4, Beirut: Dâr Shâdir, t.th., hlm. 268.

dibutuhkan perenungan dan perencanaan yang matang agar hasil yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan.

Dari empat ayat yang memakai term *yudabbiru al-amr*, yang membahas aspek manajemen secara cukup komprehensif adalah QS. Ar-Ra'd ayat 2, yaitu:

يُدِيرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ ﴿٢﴾

Allah mengatur urusan (makhluk-Nya), menjelaskan tanda-tanda (bukti-bukti keberadaan-Nya), supaya kalian meyakini pertemuan dengan Tuhanmu.

Dalam ayat di atas, terdapat tiga poin penting yang perlu diperhatikan. *Pertama*, kalimat *yudabbiru al-amr* yang berarti mengatur urusan. Menurut Thanthâwî, bentuk pengaturan (*tadbîr al-amr*) tersebut bisa berupa pengarahannya agar tetap berada di dalam kondisi terbaik dan sempurna.¹³ *Kedua*, kalimat *yufashshilu al-âyat* yang berarti menjelaskan secara rinci tanda-tanda-Nya. Tanda-tanda (*al-âyat*) tersebut bisa berupa ayat *kauniyah* (alam semesta) maupun ayat Al-Qur'an. *Ketiga*, kalimat *la'allakum bi liqâ'î rabbikum tûqinûn* merupakan tujuan akhir dilakukannya pengaturan dan pemaparan secara rinci.

Mengacu pada QS. Ar-Ra'd: 2 tersebut, ada tiga tahapan manajemen yang dilakukan oleh Allah, yaitu pengaturan, penjelasan, dan penanaman nilai-nilai *ilahiyy*. Dua tahapan awal mengindikasikan proses yang saling berkaitan, dimana selain mengatur urusan makhluk, secara bersamaan Allah memberikan arahan lewat tanda-tanda kekuasaan-Nya, baik yang ada di alam maupun yang termaktub di dalam kitab suci dan sabda rasul. Proses itu semua ditujukan agar manusia berhasil mencapai tahapan ketiga, yaitu beriman kepada Allah.

Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen Qur'ani tidak bebas nilai. Bahkan, dapat dikatakan nilai-nilai religius menjadi dasar pijakan dalam tata kelola sebuah organisasi atau perusahaan. Berbeda halnya dengan manajemen sekuler yang tidak memasukkan aspek-aspek keagamaan sebagai bagian yang integral dalam praktik pengelolaannya, apalagi menjadikannya sebagai dasar pijakan.

¹³ Muhammad Sayyid Thanthawi, *At-Tafsir Al-Wasith*, Maktabah Syamilah, t.th., hlm. 249.

Dalam mengatur urusan makhluk, Allah memakai manajemen yang bersistem. Allah menugaskan para malaikat untuk bidang-bidang tertentu. Sebagaimana diketahui, setidaknya ada sepuluh jenis tugas yang diemban oleh malaikat, yaitu menurunkan wahyu (malaikat Jibril), membagi rezeki (Mikail), meniup sangkakala (Israfil), mencabut nyawa (Izrail), menanyai orang di alam kubur (Munkar dan Nakir), mencatat amal baik (Raqib), mencatat keburukan (Atid), menjaga surga (Ridwan), dan menjaga neraka (Malik).

Dari segi proses, Allah memberlakukan tahapan yang sistematis. Penciptaan manusia –mulai dari tanah, terus ditumbuhkan dalam rahim sampai selanjutnya ia lahir ke dunia hingga mati– dan pembalasan setelah kematian –mulai dari alam barzakh hingga penempatan ke surga atau neraka–, semuanya melalui tahapan yang runut. Ini menunjukkan bahwa Allah mengatur kehidupan manusia secara urut dan sistematis.

Apabila dikaitkan dengan fungsi manajemen klasik, proses pengelolaan yang Allah lakukan dapat dijabarkan sebagai berikut:

Pada fungsi pertama –perencanaan (*planning*), Allah telah menuliskan takdir manusia sejak zaman azali di Lauh Mahfuzh.¹⁴ Inilah tahap pertama dari

¹⁴ Ini didasarkan atas QS. Al-Hadid: 22

مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي أَنْفُسِكُمْ إِلَّا فِي كِتَابٍ مِّن قَبْلِ أَن نَّبْرَأَهَا إِنَّ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرٌ ﴿٢٢﴾
 “Tiada suatu bencana pun yang menimpa di bumi dan (tidak pula) pada dirimu sendiri melainkan telah tertulis dalam kitab (Lauhul Mahfuzh) sebelum Kami menciptakannya. Sesungguhnya yang demikian itu adalah mudah bagi Allah.”

Dalam hadis dinyatakan:

حَدَّثَنِي أَبُو الطَّاهِرِ أَحْمَدُ بْنُ عَمْرٍو بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ سَرْحٍ حَدَّثَنَا ابْنُ وَهْبٍ أَخْبَرَنِي أَبُو هَانِيءٍ الْخَوْلَانِيُّ عَنْ أَبِي عَبْدِ الرَّحْمَنِ الْحُبَلِيِّ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو بْنِ الْعَاصِ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كَتَبَ اللَّهُ مَقَادِيرَ الْخَلَائِقِ قَبْلَ أَنْ يَخْلُقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ بِخَمْسِينَ أَلْفَ سَنَةٍ (رواه مسلم)

Abû Ath-Thâhir Ahmad bin ‘Amr bin Abdillâh bin Sarh menyampaikan hadis kepadaku: Ibnu Wahb menyampaikan hadis kepada kami: Abû Hânî‘ Al-Khaulânî mengabarkan hadis kepadaku: dari Abî Abdirrahman Al-Hubulî dari Abdillâh bin ‘Amr bin Al-‘Ash, ia berkata: Aku mendengar Rasulullah SAW bersabda, “Allah telah menulis takdir makhluk sejak 50 ribu tahun sebelum Dia menciptakan langit dan bumi.” (HR. Muslim) Lihat Muslim bin Al-Hajjâj bin Muslim bin Ward bin Kausyâdz Al-Qusyairî, *Shahîh Muslim*, hadis nomor 4797, Juz 13, Maktabah Syamilah, t.th., hlm. 117.

Ini menunjukkan bahwa Allah melakukan perencanaan yang berlaku secara umum bagi semua makhluk. Adapun ketentuan yang lebih rinci mengenai manusia, Allah memerintahkan malaikat untuk mencatat takdirnya ketika manusia berada di dalam rahim, tepatnya saat ia sudah berupa segumpal daging. Hal ini sebagaimana disebutkan dalam hadis:

planning, yaitu penetapan takdir dan tujuan akhir makhluk. Selanjutnya, Allah membangun strategi pengelolaan manusia dengan cara menciptakan bumi dan seluruh isinya. Allah telah memperhitungkan banyaknya kebutuhan manusia di bumi. Maka, bumi pun dilengkapi pula dengan berbagai jenis (spesies) tanaman dan hewan. Manusia lalu diberi tugas untuk mengelola bumi tersebut sebagai khalifah. Sebelum manusia diciptakan, Allah telah membuat rumusan tahapan kehidupannya, yakni dimulai dari dalam rahim, masa kanak-kanak, hingga dewasa. Berikutnya, Allah menetapkan kebijakan agar manusia hidup dengan baik melalui tuntunan agama. Di dalam agama terdapat prosedur yang harus diikuti manusia agar ia bisa hidup bahagia di dunia dan akhirat.

Pada fungsi kedua –pengorganisasian (*organizing*), Allah memberikan gambaran atas tugas makhluk. Manusia sebagai khalifah, malaikat menjadi hamba setia yang melaksanakan semua perintah-Nya sesuai tupoksi masing-masing, dan iblis sebagai makhluk yang selalu menggoda manusia untuk

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مُنِيرٍ الْهَمْدَانِيُّ وَاللَّفْظُ لَهُ حَدَّثَنَا أَبِي وَأَبُو مُعَاوِيَةَ وَوَكَيْعٌ قَالُوا حَدَّثَنَا الْأَعْمَشُ عَنْ زَيْدِ بْنِ وَهْبٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ حَدَّثَنَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَهُوَ الصَّادِقُ الْمَصْدُوقُ إِنَّ أَحَدَكُمْ يُجْمَعُ خَلْقُهُ فِي بَطْنِ أُمِّهِ أَرْبَعِينَ يَوْمًا ثُمَّ يَكُونُ فِي ذَلِكَ عِلْمُهُ مِثْلَ ذَلِكَ ثُمَّ يَكُونُ فِي ذَلِكَ مُضَعَّةٌ مِثْلَ ذَلِكَ ثُمَّ يُرْسَلُ الْمَلَكُ فَيَنْفُخُ فِيهِ الرُّوحَ وَيُؤَمَّرُ بِأَرْبَعِ كَلِمَاتٍ بِكُتُبٍ رِزْقِهِ وَأَجَلِهِ وَعَمَلِهِ وَشَقِيٍّ أَوْ سَعِيدٍ فَوَالَّذِي لَا إِلَهَ غَيْرُهُ إِنْ أَحَدَكُمْ لَيَعْمَلُ بِعَمَلِ أَهْلِ الْجَنَّةِ حَتَّى مَا يَكُونُ بَيْنَهُ وَبَيْنَهَا إِلَّا ذِرَاعٌ فَيَسْبِقُ عَلَيْهِ الْكِتَابُ فَيَعْمَلُ بِعَمَلِ أَهْلِ النَّارِ فَيَدْخُلُهَا وَإِنْ أَحَدَكُمْ لَيَعْمَلُ بِعَمَلِ أَهْلِ النَّارِ حَتَّى مَا يَكُونُ بَيْنَهُ وَبَيْنَهَا إِلَّا ذِرَاعٌ فَيَسْبِقُ عَلَيْهِ الْكِتَابُ فَيَعْمَلُ بِعَمَلِ أَهْلِ الْجَنَّةِ فَيَدْخُلُهَا (رواه مسلم)

Muhammad bin Abdillah bin Numair Al-Hamdani menyampaikan hadis kepada kami, yang lafadznya berasal darinya: Ayahku, Abu Mu'awiyah, dan Waki' menyampaikan hadis kepada kami: mereka berkata: Al-A'masy menyampaikan hadis kepada kami: dari Zaid bin Wahb, dari Abdillah ia berkata: Rasulullah yang jujur dan terpercaya menyampaikan hadis pada kami, "Sesungguhnya seorang dari kalian dikumpulkan penciptaannya dalam rahim ibunya selama 40 hari berupa nutfah, kemudian menjadi 'alaqah (segumpal darah) selama itu juga, lalu menjadi mudhghah (segumpal daging) selama itu juga, kemudian malaikat diutus untuk meniupkan ruh ke dalamnya (janin), dan diperintah untuk menuliskan 4 hal: rezeki, ajal, amal, dan (nasibnya) celaka atau bahagia. Maka, demi Dzat yang tidak ada tuhan selain Dia, sesungguhnya seseorang di antara kalian sungguh mengerjakan amalan ahli surga sehingga tidak ada jarak antara dirinya dan surga kecuali sehasta saja, tetapi ia didahului oleh ketetapan Allah lalu ia melakukan perbuatan ahli neraka, lalu ia masuk neraka. Dan sesungguhnya seseorang di antara kalian sungguh mengerjakan amalan ahli neraka sehingga tidak ada lagi jarak antara dirinya dan neraka kecuali sehasta saja, tapi ia didahului oleh ketetapan Allah lalu ia melakukan perbuatan ahli surga, lalu ia masuk surga." (HR. Muslim) Lihat Muslim bin Al-Hajjâj, *ibid.*, hadis nomor 4781, Juz 13, hlm. 100.

menguji mereka: siapa yang taat kepada Allah dan siapa yang kufur. Manusia sendiri dikelompokkan berdasarkan suku dan bangsa.¹⁵ Meskipun beragama, semua amal makhluk tersebut akan terus dipantau dan dinilai, baik oleh Allah langsung maupun melalui malaikat. Meskipun terklasifikasi menjadi beberapa golongan, manusia tetap harus hidup bersama dan membaur dengan yang lain agar kebutuhan masing-masing bisa terpenuhi sehingga mampu mencapai kehidupan yang baik.

Pada fungsi *leading*, Allah memberikan motivasi melalui ajaran-ajaran agama yang dibawa oleh nabi dan rasul. Allah berkomunikasi dengan manusia melalui kitab suci-Nya dan sabda kekasih-Nya tersebut. Oleh karena itu, Allah menyeleksi orang-orang terpilih dari kalangan manusia untuk diangkat dan diamanahi menjadi utusan-Nya. Baik sebelum maupun setelah dipilih, Allah menempa kepribadian utusannya tersebut dengan berbagai ujian dan cobaan. Setelah nabi atau rasul menyampaikan risalah kepada umatnya, maka Allah bertindak menentukan nasib umat tersebut, baik atau buruk. Sebagaimana umat terdahulu sebelum Nabi Muhammad, mereka yang kufur diazab oleh Allah. Sebaliknya, mereka yang beriman (mukmin) diberi kenikmatan.

Dalam fungsi pengendalian (*controlling*), Allah membuat standar baik dan buruk sebagaimana termaktub dalam kitab suci maupun melalui sabda utusan-Nya. Kinerja atau amal makhluk dievaluasi berdasarkan pencatatan yang dilakukan malaikat Raqib dan Atid, dan juga saksi berupa anggota badannya.¹⁶

¹⁵ Ini didasarkan atas QS. Al-Hujurat: 13

يَتَأْتِي النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

“Wahai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kalian berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kalian saling mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kalian di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara kalian. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Waspada.”

¹⁶ Ini berdasarkan atas QS. Qâf: 18, Yâsîn: 65, An-Nûr: 24, dan Fushshilat: 20-22.

مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴿١٨﴾

Tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya Malaikat Pengawas yang selalu hadir. (QS. Qaf: 18)

Catatan dan bukti itu kemudian digunakan untuk mengevaluasi amal makhluk dan menjadi acuan dalam memberikan keputusan atas amalnya. Jika baik, akan dibalas dengan surga. Bila buruk, dibalas dengan neraka.

Manajemen yang diterapkan Allah dalam mengelola seluruh urusan makhluk dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Bagan 1: Manajemen Allah dalam mengelola urusan makhluk

Planning	Organizing	Leading	Controlling
<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan takdir makhluk dan tujuan akhir makhluk • Membangun strategi pengelolaan makhluk • Menganggarkan kebutuhan makhluk • Memberi tugas kepada makhluk • Merumuskan tahapan kehidupan makhluk • Menetapkan kebijakan • Menetapkan Prosedur & proses 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi gambaran atas pekerjaan makhluk • Mengelompokkan kinerja makhluk • Menganalisis pekerjaan makhluk • Mengintegrasikan pekerjaan makhluk 	<ul style="list-style-type: none"> • Memotivasi melalui kitab suci • Berkomunikasi melalui utusan • Memilih utusan • Membangun kemampuan utusan • Membuat keputusan terkait kehidupan makhluk 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat standar baik dan buruk • Mengukur kinerja/amal makhluk melalui pencatatan malaikat • Mengevaluasi amal makhluk • Mengoreksi amal • Memberi ganjaran atas kinerja makhluk

أَلْيَوْمَ نَخْتِمُ عَلَىٰ أَفْوَاهِهِمْ وَتُكَلِّمُنَا أَيْدِيهِمْ وَتَشْهَدُ أَرْجُلُهُمْ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴿٦٥﴾

Pada hari ini Kami tutup mulut mereka dan berkatalah kepada Kami tangan mereka dan memberi kesaksianlah kaki mereka terhadap apa yang dahulu mereka usahakan. (QS. Yasin: 65)

يَوْمَ تَشْهَدُ عَلَيْهِمْ أَلْسِنَتُهُمْ وَأَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٢٤﴾

Pada hari (ketika) lidah, tangan dan kaki mereka menjadi saksi atas mereka terhadap apa yang dahulu mereka kerjakan. (QS. An-Nûr: 24)

حَتَّىٰ إِذَا مَا جَاءُوهَا شَهِدَ عَلَيْهِمْ سَمْعُهُمْ وَأَبْصَرُهُمْ وَأُجُودُهُمْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٢٠﴾ وَقَالُوا لَجُلُودُهُمْ لَمْ يَشْهَدْتُمْ

عَلَيْنَا قَالُوا أَنطَقْنَا اللَّهَ الَّذِي أَنطَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ خَلَقَكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ ﴿٢١﴾ وَمَا كُنْتُمْ تَسْتَوُونَ أَن يَشْهَدَ

عَلَيْكُمْ سَمْعُكُمْ وَلَا أَبْصَرُكُمْ وَلَا جُلُودُكُمْ وَلَكِنْ ظَنَنْتُمْ أَنَّ اللَّهَ لَا يَعْلَمُ كَثِيرًا مِّمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٢٢﴾

(20.) Sehingga apabila mereka sampai ke neraka, pendengaran, penglihatan dan kulit mereka menjadi saksi terhadap mereka tentang apa yang telah mereka kerjakan. (21.) Dan mereka berkata kepada kulit mereka, “Mengapa kamu menjadi saksi atas kami?” Kulit mereka menjawab, “Allah yang menjadikan segala sesuatu berkata telah menjadikan Kami (bisa) berkata, dan Dia-lah yang menciptakan kamu pada pertama kali dan hanya kepada-Nya lah kamu dikembalikan.” (22.) Kalian sekali-sekali tidak bisa bersembunyi dari kesaksian pendengaran, penglihatan, dan kulitmu, bahkan kalian mengira bahwa Allah tidak mengetahui kebanyakan dari apa yang kalian kerjakan. (QS. Fushshilat: 20-22)

Dalam konteks manajemen, konsepsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut, sebagaimana dikutip oleh Hadi Satyagraha dari Louis Allen. Fungsi *planning* (perencanaan) dapat dijabarkan menjadi 8 poin, yaitu *forecasting* (pembuatan prakiraan), *developing objectives* (penentuan berbagai tujuan), *developing strategies* (perumusan strategi), *tasking* (penugasan), *scheduling* (penjadwalan), *budgeting* (penganggaran), *developing policies* (pembuatan kebijakan), dan *developing procedures and processes* (pembuatan prosedur dan proses).¹⁷

Fungsi *organizing* (pengorganisasian) terbagi menjadi 4 poin, antara lain *defining work* (penggambaran pekerjaan), *grouping work* (pengelompokan pekerjaan), *assigning work* (penganalisisan pekerjaan), dan *integrating work* (pemaduan semua pekerjaan).¹⁸

Fungsi *leading* (kepemimpinan) diturunkan menjadi 5 poin, antara lain *motivating* (motivasi anggota), *communicating* (komunikasi dengan anggota), *decision making* (pengambilan keputusan), *selecting people* (pemilihan orang untuk jabatan), dan *developing people* (pengembangan orang).¹⁹

Adapun fungsi *controlling* (pengendalian) diwujudkan dalam bentuk aktivitas berikut: *developing standards* (penentuan standar atau ukuran kinerja untuk tiap pekerjaan), *measuring* (pengukuran kinerja), *evaluating performance* (pengevaluasian/penilaian kinerja), dan *correcting performance* (pengoreksian kinerja bila tidak memenuhi standar).²⁰

Turunan dari fungsi-fungsi manajemen tersebut dapat diilustrasikan ke dalam bagan berikut:

Bagan 2: Rincian kerja dari 4 fungsi manajemen versi Louis Allen

¹⁷ Hadi Satyagraha, *op.cit.*, hlm. 17.

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 18.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*, hlm. 19.

Planning	Organizing	Leading	Controlling
<ul style="list-style-type: none"> •Forecasting •Developing objectives •Developing strategies •Tasking •Scheduling •Budgeting •Developing policies •Developing Procedures & processes 	<ul style="list-style-type: none"> •Defining work •Grouping work •Assigning work •Integrating work 	<ul style="list-style-type: none"> •Motivating •Communicating •Decision making •Selecting people •Developing people 	<ul style="list-style-type: none"> •Developing standards •Measuring performance •Evaluating performance •Correcting performance

B. Perencanaan (*Planning*)

Menurut Handoko, rencana dibutuhkan untuk memberikan tujuan dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan itu, dalam organisasi. Ia menambahkan, rencana juga memungkinkan tercapainya beberapa hal, yakni:²¹

- Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya- sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.
- Para anggota organisasi dapat melakukan kegiatan secara konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih.
- Kemajuan dapat dipantau dan diukur, sehingga tindakan korektif bisa ditempuh bila tingkat kemajuan belum memenuhi target yang diinginkan.

Oleh karena itu, perencanaan (*planning*) dapat diartikan dengan: (1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, dan (2) penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, serta standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.²²

Menurut Juliansyah Noor, perencanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan mendatang dalam rangka mencapai tujuan

²¹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi II, Yogyakarta: BPFE, 2011, hlm. 23.

²² *Ibid.*

yang telah ditentukan. Perencanaan menjadi fungsi pertama karena dia merupakan dasar dan titik tolak dari kegiatan pelaksanaan selanjutnya.²³

Di sejumlah organisasi, khususnya yang berskala kecil, perencanaan bersifat informal. Sedangkan di organisasi yang lebih besar, para manajernya memakai perencanaan yang terstruktur rapi. Perusahaan seperti Royal Dutch, Shell, IBM, Mazda, dan United Way mengelola perencanaan strategis mereka setiap tahun, seperti melakukan *review* terhadap misi, tujuan, dan rencananya untuk menghadapi perubahan lingkungan atau ekspektasi pihak yang terkait dengan kegiatan perusahaan.²⁴

Dalam Al-Qur'an, ayat yang mengisyaratkan adanya perencanaan di antaranya adalah QS. Al-An'âm: 38, Yâsîn: 12, Al-Hâsyir: 18, dan Al-Anfâl: 60. Keempat ayat ini memiliki konsepsi perencanaan yang berbeda-beda. Ayat yang pertama dan kedua (QS. Al-An'âm: 38 dan Yâsîn: 12) berbicara tentang perencanaan secara umum, yaitu bahwa Allah telah menetapkan rencana atas makhluk-Nya.

Allah berfirman dalam QS. Al-An'âm ayat 38:

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَيْرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمُّ أَمْثَالِكُمْ ۚ مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ ﴿٣٨﴾

Tiadalah binatang-binatang yang ada di bumi dan burung-burung yang terbang dengan kedua sayapnya, melainkan umat (juga) seperti kamu. Tiadalah Kami alpakan sesuatu pun dalam al-kitâb, kemudian kepada Tuhanlah mereka dihimpunkan.

Allah berfirman dalam QS. Yâsîn ayat 12:

إِنَّا نَحْنُ نُحْيِي الْمَوْتَىٰ وَنَكْتُبُ مَا قَدَّمُوا وَآثَرَهُمْ ۚ وَكُلُّ شَيْءٍ أَحْصَيْنَاهُ فِي إِمَامٍ مُّبِينٍ ﴿١٢﴾

Sungguh Kami menghidupkan orang-orang mati dan Kami menuliskan apa yang telah mereka kerjakan dan bekas-bekas yang mereka tinggalkan. dan segala sesuatu Kami kumpulkan dalam kitab induk yang nyata (Lauh Mahfuzh).

²³ Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis*, Jakarta: Kencana, 2013, hlm. 123.

²⁴ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2007, hlm. 314.

Dalam QS. Al-An'âm: 38, "buku perencanaan" Allah sebut dengan lafadz *al-kitâb*, sementara pada QS. Yâsîn: 12 menggunakan kata *imâm*. Hal ini tentu memiliki implikasi penafsiran yang berbeda. Terkait dengan surat Al-An'âm: 38, Thanthâwî menafsirkan *al-kitâb* dengan Lauh Mahfuzh. Tetapi, ia menyampaikan pula penafsiran lain, bahwa yang dimaksud dengan *al-kitâb* pada ayat di atas adalah Al-Qur'an.²⁵

Penafsiran lafadz *al-kitâb* dengan Lauh Mahfuzh dan Al-Qur'an mempunyai implikasi makna yang berbeda dalam konteks kajian manajemen. Penafsiran pertama, Lauh Mahfuzh, ini berarti Allah membuat rancangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan makhluk ciptaan-Nya, termasuk di dalamnya kondisi, perbuatan, dan ucapan si makhluk.

Rancangan yang dimaksud di sini bukan berarti Allah menetapkan apa yang kelak diperbuat si makhluk, melainkan konsekuensi logis dari tindakan makhluk. Sebagai contoh, apabila manusia bermalas-malasan, dia akan menjadi orang miskin, tetapi bila mau rajin bekerja dan berusaha, dia bisa kaya. Jika manusia belajar, ia bisa pandai dan sukses. Sebaliknya, jika ia enggan belajar, ia dapat terbelenggu dalam kemiskinan.

Dengan kata lain, Allah telah menentukan tiap konsekuensi logis tiap perbuatan manusia dari dua sisi: positif dan negatif atau baik dan buruk. Konsekuensi ini berdasarkan atas hubungan sebab-akibat yang bersifat alami. Artinya, perbuatan manusia pastinya membawa dampak bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Dalam kondisi itulah, manusia diberi pilihan oleh Allah untuk melakukan apa yang menurutnya paling benar dan baik. Allah telah membekali manusia dengan akal, sehingga mereka mampu berpikir mengenai konsekuensi logis atas tindakannya. Pemaknaan ini cukup relevan jika dikaitkan dengan QS. Asy-Syams: 7-10, yakni:

وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ
مَن دَسَّاهَا ﴿١٠﴾

²⁵ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 132

Demi jiwa serta kesempurnaan (ciptaan-Nya). Maka, Allah mengilhamkan kepadanya (jalan) kefasikan dan ketakwaan. Sungguh beruntunglah orang yang berhasil mensucikan jiwanya, dan sungguh menjadi miskin orang yang mengotorinya.

Adapun penafsiran yang kedua, yakni lafadz *al-kitâb* dimaknai dengan Al-Qur`an, dalam konteks manajemen, ini mengindikasikan sebuah cara yang digunakan Allah untuk menyukseskan perencanaannya. Al-Quran berfungsi sebagai “buku panduan” bagi manusia untuk mendapatkan kebahagiaan dunia dan akhirat, yang menjadi tujuan hidupnya. Karena itu, di dalam Al-Qur`an terkandung –meminjam istilah T. Hani Handoko– berbagai petunjuk, ajaran, strategi, norma, dan metode serta standar yang diperlukan manusia untuk meraih tujuan tersebut. Sehingga, dapat dikatakan bahwa eksistensi Al-Qur`an merupakan bagian dari perencanaan Allah guna membimbing manusia dalam mengambil pilihan yang benar dan terbaik.

Meminjam istilah M. Dian Nafi', kedudukan Al-Qur`an seperti di atas ialah untuk mengarahkan manusia agar dapat menentukan konsekuensi strategis dari perbuatannya. Konsekuensi strategis bisa diartikan dengan sikap atau pola pikir yang diarahkan untuk mengatasi konsekuensi logis atas suatu hal.²⁶

Berbeda dengan surat Al-An`âm: 38 dan Yâsîn: 12 yang membahas perencanaan secara umum, QS. Al-Hasyr: 18 berbicara lebih spesifik tentang perencanaan berdasarkan pengalaman. Allah SWT berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا

تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

*Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap individu memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk masa depan, dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kalian lakukan.*²⁷

²⁶ Wawancara dengan KH. M. Dian Nafi', Pengasuh Pesantren Mahasiswa Al-Muayyad Windan, pada Senin, 16 Maret 2015, di musholla pesantren.

²⁷ Menurut Thanthawi, Allah SWT memakai kata “esok” (*ghad*) dalam menggambarkan hari kiamat (akhirat) dengan maksud untuk memberi isyarat bahwa waktu kedatangannya itu dekat dan pasti terjadi, sebagaimana hari esok yang akan terjadi setelah hari ini. Selain itu, orang Arab

Dalam konteks manajemen, ayat ini menjelaskan tentang perencanaan secara berjangka. Secara garis besar, ada rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang. Jika penafsiran “hari kiamat” yang dipakai sebagai acuan, maka akan muncul konsepsi rencana jangka panjang. Adapun konsepsi perencanaan jangka pendek ini diperoleh dari makna tekstual ayat tersebut yang memakai lafadz “*ghad*” (esok) yang secara *lughawî* digunakan untuk menunjukkan waktu yang tidak lama lagi akan terjadi.

Selain perencanaan jangka pendek dan panjang, dalam ayat di atas kita diperintahkan untuk bertakwa kepada Allah karena Allah senantiasa mengawasi setiap perbuatan kita. Maka, dalam membuat perencanaan, manusia diharuskan untuk tetap berorientasi pada keimanan dan ketakwaan. Sehingga, perencanaan yang dibuat tidak akan melenceng dari ajaran agama.

Perencanaan yang berorientasi akhirat tersebut penting untuk diterapkan dalam mengelola berbagai organisasi agar tujuan organisasi dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut tidak melanggar aturan agama. Maraknya berbagai tindakan kejahatan, baik kriminal maupun perdata yang terjadi di dunia, termasuk di Indonesia, salah satu pemicu utamanya ialah sangat lemahnya –jika tidak boleh dikatakan sirnanya– dimensi takwa dalam sistem manajemen pengelolaan suatu kegiatan, sehingga memberi peluang bagi siapa pun untuk berbuat jahat dan melanggar aturan. Namun, jika mereka bertakwa dan selalu merasa diawasi Allah, maka mereka tidak akan berani melakukan tindakan kejahatan sekecil apa pun.

Rasulullah SAW memperingatkan bahwa ketika seseorang melakukan dosa, pada hakikatnya saat itu ia tidak beriman. Dengan kata lain, saat dirinya melakukan maksiat, ia tidak menyadari keberadaan Allah dan juga tidak peduli pada siksa-Nya.

biasanya memakai istilah “esok (*ghad*)” untuk mengabarkan suatu kejadian pada masa depan yang terjadi dalam waktu dekat. Lihat Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 548.

حَدَّثَنَا أَبُو صَالِحٍ الْأَنْطَاكِيُّ أَخْبَرَنَا أَبُو إِسْحَقَ الْفَرَارِيُّ عَنْ الْأَعْمَشِ عَنْ أَبِي صَالِحٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَا يَزْنِي الزَّانِي حِينَ يَزْنِي وَهُوَ مُؤْمِنٌ وَلَا يَسْرِقُ حِينَ يَسْرِقُ وَهُوَ مُؤْمِنٌ وَلَا يَشْرَبُ الْخَمْرَ حِينَ يَشْرَبُهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ (رواه أبو داود)

Abû Shâlih Al-Anthâkî menyampaikan hadis kepada kami: Abû Ishâq Al-Fazâri mengabarkan hadis kepada kami, dari Al-'A'masy dari Abû Shâlih dari Abû Hurairah. Ia berkata: Rasulullah SAW bersabda, "Seorang pezina tidak akan berzina jika ia dalam kondisi beriman. Seorang pencuri tidak akan mencuri apabila ia dalam kondisi beriman. Seseorang tidak akan meminum minuman keras bila ia dalam kondisi beriman." (HR. Abu Dawud)²⁸

Hadis ini menunjukkan bahwa ketika seseorang berbuat maksiat, seperti berzina, mencuri, dan meminum khamr, maka saat itu dirinya telah kehilangan keimanan. Hal ini juga berlaku dalam perbuatan dosa atau kejahatan yang lain. Oleh sebab itu, dalam surat Al-Hasyr: 18, Allah ingin menanamkan pemahaman dalam benak manusia ketika melakukan perencanaan bahwa Allah akan selalu memperhatikan tiap gerak-gerik mereka. Karenanya, semenjak awal, mulai dari tahap perencanaan, semuanya haruslah didasarkan atas kebenaran yang berasal atau bersumber dari Al-Qur'an dan hadis. Dengan demikian, sejak awal umat Islam telah diingatkan agar mereka jangan sampai merencanakan keburukan.

Terkait dengan rencana jangka pendek dan panjang di atas, Pearce dan Robinson sebagaimana dikutip Noor, mengungkapkan tiga model perencanaan strategis. *Pertama*, model kewirausahaan, yaitu perusahaan dikelola individu dan menghasilkan sejumlah produk dan jasa yang terbatas. Model ini umumnya dipakai perusahaan berskala kecil. *Kedua*, model perencanaan, yaitu perusahaan melakukan evaluasi strategis sebagai bagian dari sistem perencanaan. Model ini secara umum dianut perusahaan berskala besar. *Ketiga*, model adaptif, yaitu perusahaan melakukan identifikasi dan evaluasi atas strategi alternatif yang

²⁸ Abû Dawûd Sulaimân bin Al-Asy'ats Al-Azdî As-Sijistânî, *Sunan Abî Dawûd*, hadis nomor 4069, Juz 12, Maktabah Syamilah, t.th., hlm. 299.

berkaitan dengan strategi yang sedang dikembangkan. Model ini umumnya dipakai oleh perusahaan berskala menengah.²⁹

Menurut Noor, dengan ketiga model di atas, maka strategi dalam jangka pendek dapat memberikan keunggulan komparatif dan dalam jangka panjang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Karenanya, untuk mencapai hal itu dibutuhkan perumusan strategi yang meliputi penentuan visi dan misi, nilai, tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategis, dan penetapan pedoman kebijakan.³⁰

Handoko sendiri membagi periode perencanaan menjadi tiga, yakni rencana jangka panjang, menengah, dan pendek. *Pertama*, rencana jangka panjang berkisar antara 2-5 tahun ataupun lebih, dan ditentukan oleh manajer puncak seperti presiden direktur, wakil direktur, manajer umum, dan kepala atau manajer divisi. *Kedua*, rencana jangka menengah yang rentang waktunya antara beberapa bulan sampai 3 tahun, dan dibuat oleh manajer menengah, seperti manajer fungsional, kepala departemen, dan manajer produk. *Ketiga*, rencana jangka pendek yang kisaran waktunya bisa harian, mingguan, bulanan (dari harian sampai 1 tahun), dan dibuat oleh penyedia, manajer satuan, dan pemimpin kelompok.³¹

Namun, berbagai konsepsi perencanaan dalam manajemen modern di atas tidak ada satu pun yang menyinggung persoalan nilai-nilai religi. Dengan ungkapan lain, manajemen tersebut memisahkan ruang keberagamaan dengan pengelolaan perusahaan. Ini terjadi karena manajemen modern mengacu pada prinsip sekuler yang memisahkan persoalan agama dan dunia. Jika dirunut lebih jauh, sejak zaman Renaissance para ilmuwan dari Barat telah menyerukan adanya pemisahan antara persoalan agama dan duniawi. Hal ini karena sebelum Renaissance, Barat mengalami sejarah yang cukup kelam.

Sebagaimana dipaparkan Paulus Hartono, pada abad ke-3, Konstantinus Agung, raja Romawi, memeluk Kristen dan menjadikan agama ini sebagai

²⁹ Juliansyah Noor, *op.cit.*, hlm. 124-125.

³⁰ *Ibid.*, hlm. 125.

³¹ T. Hani Handoko, *op.cit.*, 2011, hlm. 91.

agama resmi negara. Karena mendapatkan dukungan penuh dari negara, gereja menjadi sangat dominan. Setiap orang yang memiliki pemikiran yang berbeda dengan paham gereja, akan dihukum mati. Tidak sedikit ilmuwan yang menjadi korban atas kebijakan gereja tersebut, salah satunya Galileo Galilei. Karena tindakan gereja dianggap melewati batas, maka muncullah gerakan reformasi gereja pada abad ke-16 yang berupaya memisahkan gereja dari negara.³²

Berdasarkan latar belakang historis itulah, ilmuwan Barat berpandangan bahwa nilai-nilai agama tidak boleh masuk dalam ilmu pengetahuan, termasuk manajemen. Tidak mengherankan jika ilmuwan Barat menyatakan bahwa ilmu pengetahuan harus bebas nilai.

Hal ini berbeda dengan ajaran Islam yang menyatukan nilai-nilai agama dengan seluruh aktivitas manusia. Tanpa agama, manusia justru akan berbuat sekehendaknya sendiri dan menciptakan kerusakan di bumi. Untuk itu, agama Islam hadir guna mengatur manusia tentang apa saja yang boleh mereka lakukan dan apa saja yang dilarang. Jika manusia mau menaati aturan-aturan yang telah ditetapkan Tuhan, mereka akan mampu meraih hasil terbaik dalam hidup.

Terbukti, setelah Rasulullah SAW wafat, umat Islam mampu mencapai masa keemasan dengan menguasai sepertiga wilayah dunia. Saat Eropa berada di zaman kegelapan, Islam justru memasuki masa keemasan. Bahkan, menurut Arif Hoetoro, kemajuan peradaban Islam yang luar biasa itu berhasil menarik minat kalangan terpelajar Eropa Barat untuk datang ke pusat ilmu pengetahuan Islam di Baghdad, Spanyol, Mesir, Syria, dan sebagainya.³³ Hal ini bisa terjadi salah satunya karena umat Islam menjadikan ajaran agamanya sebagai *way of life* (gaya hidup).

Oleh sebab itu, dalam konteks manajemen, berdasarkan QS. Al-Hasyr ayat 18, perencanaan jangka pendek maupun panjang yang dibuat oleh suatu organisasi semestinya tetap mengacu pada nilai dan ajaran agama Islam. Hal

³² Paulus Hartono, *Kristen dan Pemahaman Kristologi: Mengenal Sejarah Kekristenan Dunia*, materi disampaikan dalam kelas Kristologi di Pesantren Al-Muayyad Windan, pada Rabu, 5 November 2014.

³³ Arief Hoetoro, *Ekonomi Islam: Pengantar Analisis Kesejarahan dan Metodologi*, Malang: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2007, hlm. 10.

inilah yang membedakan manajemen Qur'ani dengan manajemen konvensional yang lebih fokus pada tujuan dan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan itu, tanpa memerhatikan halal dan haram, atau keberkahan usahanya. Dalam bahasa yang lebih ekstrem, manajemen konvensional bersifat sekuler, sementara manajemen Qur'ani mengajarkan prinsip-prinsip manajemen yang berdasarkan atas iman dan takwa.

Selain itu, QS. Al-Hasyr ayat 18 mengarahkan kita untuk melakukan perencanaan yang didasarkan atas pengalaman atau realitas yang telah terjadi (*planning based on experience*). Dengan menggunakan pengalaman sebagai dasar perencanaan, hal-hal negatif yang pernah terjadi bisa dihindari, sehingga potensi keberhasilan menjadi lebih besar.

Terkait perencanaan berdasarkan pengalaman ini, terdapat tiga aliran filsafat yang memengaruhi landasan filosofis perencanaan. Noor menyatakan, menurut aliran konstruktivisme, pengalaman langsung anggota organisasi merupakan kunci dalam perencanaan. Menurut aliran ini, manusia membangun pengetahuannya melalui interaksi dengan objek, fenomena, pengalaman, dan lingkungannya.³⁴

Jika ditinjau dari aspek pemecahan masalah dalam ilmu manajemen, perencanaan berbasis pengalaman masa lalu tergolong ke dalam perencanaan operasional. Ia memiliki risiko yang relatif rendah. Sebaliknya, bila orientasi kajiannya berkaitan dengan masa mendatang, maka ia termasuk perencanaan strategik. Namun, perencanaan yang demikian mempunyai risiko yang cukup tinggi.³⁵

Setelah melakukan perencanaan berjangka pendek dan panjang, tahap berikutnya ialah menentukan apa langkah strategis yang hendak diambil untuk mencapai tujuan rencana jangka pendek dan panjang. Persiapan strategi ini kemudian diturunkan atau dirumuskan dalam bentuk tindakan nyata yang bisa dilakukan di lapangan.

³⁴ Juliansyah Noor, *op.cit.*, hlm. 123.

³⁵ T. Hani Handoko, *op.cit.*, 2011, hlm. 93.

Persiapan strategi ini merupakan salah satu bagian dalam perencanaan yang cukup penting, karena tanpa perumusan strategi, seorang manajer dan staf-stafnya akan merasa kesulitan dalam mengimplementasikan perencanaan yang masih bersifat normatif dan teoritis. Dengan strategi pula, bisa diperoleh capaian yang terbaik dan target yang ditetapkan.

Ayat Al-Qur`an yang berbicara tentang persiapan strategi antara lain QS. Al-Anfâl: 60, yaitu:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾

Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kalian mampu dan kuda-kuda yang dipersiapkan untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kalian menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kalian tidak tahu, sedangkan Allah mengetahuinya. Apa saja yang kalian nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalas dengan penuh kepadamu dan kalian tidak akan dicurangi (dirugikan).³⁶

Dalam sistem manajemen, QS. Al-Anfâl: 60 ini dapat menjadi acuan penting dalam merumuskan strategi. Setidaknya, ada dua strategi yang perlu disiapkan yaitu strategi fasilitas dan cara. Fasilitas adalah segala hal yang

³⁶ Menurut riwayat Abdullah bin Abbas, surat Al-Anfâl turun berkenaan dengan perang Badar Kubra yang terjadi pada tahun kedua Hijriah. Perang ini disebut-sebut sebagai peperangan penting karena menentukan perkembangan Islam selanjutnya. Saat itu, jumlah umat Islam masih sedikit dan untuk yang pertama kalinya berhadapan dengan kaum kafir yang jumlahnya jauh lebih besar. Meski demikian, kaum muslimin berhasil mengalahkan orang-orang kafir dan mendapatkan harta rampasan perang yang banyak jumlahnya. Karena itu, Allah menurunkan surat Al-Anfâl untuk menjelaskan berbagai hal mengenai peperangan, mulai strategi perang, pembagian harta rampasan perang, hukum tentang tawanan perang, hingga larangan melarikan diri dari medan perang.

Menurut penafsiran Thanthâwî, lafadz “a’iddû” bermakna menyiapkan sesuatu yang akan terjadi pada masa mendatang. Ayat ini ditujukan kepada seluruh orang mukmin. Secara keseluruhan, ayat 60 itu ditafsirkan dengan: “Wahai umat Islam, wajib atas kalian untuk bersiap-siap memerangi musuhmu dengan segenap kekuatan yang kalian mampu, dengan berbagai macam cara. Bisa dengan hal-hal yang memperkuat kalian di medan perang, seperti tameng dan pedang, maupun dari segi kendaraan, seperti kuda, dengan tujuan agar musuh kalian takut, baik mereka itu kaum musyrikin Makkah maupun Yahudi Madinah.” Adapun penyebutan kuda secara khusus dalam ayat ini karena ia merupakan alat utama dan terdepan dalam perang. Lihat Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 184.

memudahkan kita untuk melakukan sesuatu. Dalam konteks ini, strategi fasilitas diartikan dengan alat yang bisa membantu untuk memenuhi target. Sedangkan strategi cara ialah tentang bagaimana alat itu dapat bekerja dan dipakai.

Konsepsi ini relevan dengan dua jenis rencana menurut Hani Handoko, yaitu (1) rencana strategis (*strategic plans*) yang dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas atau mengimplementasikan misi yang dapat memberikan alasan khas keberadaan organisasi; dan (2) rencana operasional (*operational plans*), yaitu uraian yang lebih rinci mengenai bagaimana supaya rencana strategis akan dicapai.³⁷

Model perencanaan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 3: Model perencanaan menurut manajemen Qur'ani



Daft menambahkan adanya rencana taktis yang dibuat untuk membantu pelaksanaan rencana strategis utama dan mencapai bagian tertentu dari strategi organisasi. Dalam organisasi bisnis, rencana taktis ini menjelaskan apa yang akan dilakukan departemen dan subunit organisasi untuk menerapkan rencana strategis.³⁸

Terapan dari rencana strategis Toko 1-800-Flowers di Amerika adalah menyediakan bunga melalui telepon dan internet yang dapat menghasilkan volume penjualan yang tinggi ketika *trend* penjualan meningkat seperti pada Hari Valentine. Rencana taktisnya berupa pelatihan silang untuk karyawan, sehingga mereka bisa bertukar tugas saat departemen memerlukan perubahan sewaktu-waktu.³⁹

³⁷ T. Hani Handoko, *op.cit.*, 2011, hlm. 85.

³⁸ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2007, hlm. 318.

³⁹ *Ibid.*, hlm. 321.

C. Pengorganisasian (*Organizing*)

Handoko membagi pengertian umum organisasi menjadi 2: pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah, atau suatu perkumpulan olahraga; sedangkan pengertian kedua berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dimana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.⁴⁰

Richard L. Daft memaparkan definisi resmi dari organisasi, yaitu entitas sosial yang diarahkan dengan tujuan dan dibentuk dengan penuh pertimbangan. *Entitas sosial* berarti organisasi terdiri atas dua atau lebih orang. *Diarahkan oleh tujuan* berarti dirancang untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan, seperti mendapat laba, memenuhi kebutuhan spiritual, atau kepuasan sosial. *Dibentuk dengan penuh pertimbangan* berarti tugas dibagi dan tanggung jawab untuk memenuhi kinerja diserahkan kepada para anggota organisasi.⁴¹

Pengorganisasian yaitu pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang strategis. Pemanfaatan sumber daya bisa digambarkan melalui pembagian kerja organisasi menjadi sejumlah departemen dan jabatan, garis formal kewenangan, dan mekanisme untuk mengoordinasi tugas yang berbeda.⁴²

Menurut Noor, apabila dalam fungsi perencanaan, tujuan dan rencana ditetapkan, maka dalam pengorganisasian, rencana ini diturunkan ke dalam sebuah pembagian kerja tertentu dalam sebuah struktur organisasi yang di dalamnya terdapat kejelasan mengenai bagaimana rencana itu dilaksanakan, dikoordinasikan, dan dikomunikasikan.⁴³

Pemahaman tentang bagaimana organisasi tersusun, sangat berguna bagi perumusan strategi. Apabila struktur organisasi cocok dengan strategi

⁴⁰ T. Hani Handoko, *op.cit.*, 2011, hlm. 167.

⁴¹ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2007, hlm. 12.

⁴² Richard L. Daft, *Manajemen Edisi 6 Buku 2*, diterjemahkan oleh Diana Angelica dari *Management 6th Edition*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, hlm. 4-5.

⁴³ Juliansyah Noor, *op.cit.*, hlm. 131.

organisasi yang diusulkan, maka struktur itu bisa menjadi kekuatan organisasi. Namun, jika struktur tersebut tidak sesuai dengan strategi yang ada, maka ia akan menjadi kelemahan sebab sulit untuk menerapkan strategi dengan benar.⁴⁴

Pengorganisasian tidak terlepas dari adanya struktur, sebab ia menjadi landasan pembagian kewenangan. Kebanyakan organisasi sangat menekankan teori organisasi klasik dalam membentuk struktur-struktur mereka, karena hal itu berhubungan dengan elemen-elemen esensial di dalam sebuah lembaga, di antaranya seperti: kekuasaan, tanggung jawab, pembagian kerja, spesialisasi, dan interdependensi bagian-bagian.⁴⁵

Mengenai hal ini, Al-Qur`an mengajukan prinsip pembagian kerja berdasarkan kedudukan dan fungsi (tupoksi) seperti dalam QS. Al-An`âm ayat 135:

قُلْ يٰٓأَقْرَبُونَ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۖ مَن تَكُونُ لَهُ عَقِيبَةُ
الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

“Katakanlah, ‘Hai kaumku, berbuatlah berdasarkan kedudukan kalian, sesungguhnya aku pun berbuat (demikian). Kelak kalian akan mengetahui, siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik) di perjalanan (nanti). Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan sukses.”

Menurut *Tafsir Al-Qur`an Tematik* yang diterbitkan oleh Kementerian Agama, melalui ayat ini Allah SWT menyuruh Nabi Muhammad SAW untuk mengajak dan memerintahkan umatnya agar bekerja sesuai dengan kedudukan dan kemampuannya. Sebab, pekerjaan yang harus dikerjakan oleh setiap orang tentu tidak sama, tetapi sesuai dengan kedudukan dan kemampuan masing-masing.⁴⁶

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Cet. Ke-2, Jakarta: Kencana, 2007, hlm. 99.

⁴⁶ Muchlis M. Hanafi, *et. al.*, Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur`an Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, *Kerja dan Ketenagakerjaan (Tafsir Al-Qur`an Tematik)*, Jakarta: Penerbit Aku Bisa, 2012, hlm. 18-19.

Selain QS. Al-An'âm: 135, teks ayat yang hampir sama dapat dilihat dalam surat Hûd: 93 dan Az-Zumar: 39-40.⁴⁷ Dalam konteks manajemen, khususnya dalam fungsi pengorganisasian, Allah mengingatkan kembali supaya pembagian kerja dilakukan secara baik dan profesional. Tanggung jawab atas pekerjaan hendaknya dibagi berdasarkan *skill* atau kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan. Jangan sampai orang bekerja pada bidang yang tidak dikuasainya. Sebab, menurut Al-Qur'an, hal ini termasuk kezaliman, sehingga sulit mencapai keberhasilan (*innahu lâ yuflihu azh-zhâlimûn*). Apabila orang yang ditunjuk memiliki kompetensi yang rendah, maka kita berkewajiban untuk memberikan pelatihan kepadanya.

Terapan dari konsepsi ini dapat dilihat dari perusahaan BHP Copper Metals di Arizona, Amerika, dimana manajer melatih secara khusus sejumlah tim untuk menangani tahapan dalam proses penyulingan tembaga. Hasilnya, setelah berganti dengan spesialisasi kerja ini, produksi meningkat hingga 20% dan catatan keamanan unit bertambah secara dramatis.⁴⁸

Selain aspek spesialisasi kerja, dari tiga ayat di atas dapat diturunkan prinsip struktur organisasi. Sebab, dalam perusahaan, pembentukan struktur atau departemen juga mengacu pada bidang kerja yang dikuasai oleh masing-

⁴⁷ QS. Hud: 93

وَيَقَوْمٍ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ ۖ سَوْفَ تَعْلَمُونَ ۚ مَن يَأْتِيهِ عَذَابٌ يُخْزِيهِ وَمَنْ هُوَ كَذِبٌ ۖ
وَأَرْتَقِبُوا إِنِّي مَعَكُمْ رَقِيبٌ ﴿٩٣﴾

“Dan (dia berkata), ‘Hai kaumku, berbuatlah menurut kedudukanmu, sesungguhnya aku pun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui siapa yang akan ditimpa azab yang menghinakannya dan siapa yang berdusta. Dan tunggulah azab (Tuhan), sesungguhnya aku pun menunggu bersama kamu.” (QS. Hûd: 93)

QS. Az-Zumar: 39-40:

قُلْ يَنْقَوْمٍ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾ مَن يَأْتِيهِ عَذَابٌ يُخْزِيهِ وَيَحِلُّ عَلَيْهِ
عَذَابٌ مُّقِيمٌ ﴿٤٠﴾

“Katakanlah, ‘Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan kedudukanmu, Sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui, siapa yang akan mendapat siksa yang menghinakannya dan lagi ditimpa oleh azab yang kekal.” (QS. Az-Zumar: 39-40)

⁴⁸ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 7.

masing kelompok karyawan. Contohnya, dalam struktur perusahaan makanan biasanya terdapat departemen penelitian, uji lab, dan produksi. Perusahaan IT misalnya, mempunyai departemen pengembangan teknologi.

Daft mendefinisikan struktur organisasi dengan: (1) sekumpulan tugas formal yang dimandatkan ke individu dan departemen; (2) hubungan pelaporan formal, termasuk garis wewenang, tanggung jawab keputusan, jumlah tingkat hierarki, dan rentang pengawasan manajer; dan (3) desain sistem untuk menjamin koordinasi yang efektif dari karyawan di berbagai departemen.⁴⁹

Noor mencatat, ada 2 jenis struktur organisasi, yaitu departementalisasi dan fungsionalisasi. Robbins, sebagaimana dikutip oleh Noor, mengartikan departementalisasi sebagai proses dimana organisasi secara struktural dibagi dalam kombinasi-kombinasi pekerjaan dalam departemen sesuai dengan karakteristik atau dasar yang sama.⁵⁰

Untuk mencapai tujuan tersebut, salah satu hal yang disiapkan dalam pengorganisasian adalah pembagian kerja. Winardi menggunakan proses skalar (*scalar process*) untuk memenuhi hal ini. Ilustrasi yang dipakai yaitu sebuah segitiga kecil merupakan bidang pekerjaan yang harus digarap oleh suatu departemen. Untuk membentuk kelompok pekerja yang terkoordinasi dan efektif, kepala departemen perlu membagi-bagi pekerjaan dalam tingkat (*level*) dan fungsi (*function*), kemudian mempekerjakan orang dan sumber daya yang ada.⁵¹ Proses skalar itu dapat diilustrasikan sebagai berikut:⁵²

Bagan 4: Proses skalar dalam pembagian kerja



⁴⁹ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 5.

⁵⁰ Juliansyah Noor, *op.cit.*, hlm. 141.

⁵¹ Winardi, *op.cit.*, hlm. 100.

⁵² *Ibid*, hlm. 101.

Menurut Richard L. Daft, spesialisasi kerja yang juga disebut sebagai pembagian tenaga kerja (*division of labour*) adalah tingkatan di mana tugas organisasi dibagi-bagi lagi ke dalam pekerjaan yang berbeda. Karyawan dalam tiap departemen mengerjakan hanya tugas yang relevan menurut fungsi spesialisasinya.⁵³

Spesialisasi kerja lewat pembagian departemen ini diterapkan dengan maksud agar para karyawan atau anggota organisasi bisa bekerja dengan tertib sesuai prosedur. Sehingga, kinerja anggota menjadi lebih efisien. Prinsip ini disinggung di dalam QS. An-Naml: 17 yang berbicara mengenai tentara Nabi Sulaiman yang diatur begitu tertib dan terbagi menjadi beberapa kategori atau departemen.

وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴿١٧﴾

*Dan dihimpunkan untuk Sulaiman tentaranya dari jin, manusia dan burung, lalu mereka itu diatur dengan tertib (dalam barisan [sesuai tupoksi masing-masing]).*⁵⁴

Ayat ini mengindikasikan adanya *job description* dan rantai komando dalam pengorganisasian militer di kerajaan Nabi Sulaiman, dimana terdapat seseorang yang mengomando seluruh tentara. Selain itu, pasukan tentara itu dibagi ke dalam tiga kelompok, yaitu jin, manusia, dan burung.

Dalam kajian manajemen, rantai komando (*chain of command*) dapat diartikan dengan garis wewenang tidak terputus yang menghubungkan semua orang pada organisasi dan menunjukkan kepada siapa seseorang bertanggung jawab. Rantai komando ini memiliki dua prinsip dasar, yaitu kesatuan perintah dan prinsip *scalar*. Kesatuan perintah berarti setiap karyawan bertanggung

⁵³ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 6.

⁵⁴ Menurut Thanthâwî, makna ayat di atas adalah prajurit dan bala tentara dari bangsa jin, manusia, dan burung dikumpulkan kepada Sulaiman. Kalimat “*fahum yûza’ûn*” diartikan: mereka berada di sekeliling Nabi Sulaiman dan dikumpulkan dengan keteraturan dan ketertiban, sampai-sampai tidak ada satu pun yang melewati/melampaui batas tempat, kedudukan (jabatan), dan tugas yang diberikan kepadanya. Thanthâwî menyatakan, kata *yûza’ûn* mengindikasikan bahwa tentara Nabi Sulaiman yang jumlahnya banyak itu diatur oleh seorang petugas agar terhindar dari kekacauan dan baku hantam. Orang tersebut bertugas mengatur urusan para tentara, menertibkan barisannya, dan menempatkan mereka sesuai dengan barisannya. Lihat Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 3204-3205.

jawab hanya kepada satu supervisor, sedangkan prinsip *scalar* dapat dimaknai dengan garis wewenang yang terdefinisikan dengan jelas.⁵⁵

Terapan dari konsepsi ini bisa dilihat dari kebijakan Bill Gates, pendiri dan CEO Microsoft, yang mendesain ulang struktur wewenang perusahaannya dan menggunakan tiga CEO dengan tugas yang berbeda. Satu CEO bertugas untuk mengelola penjualan, layanan konsumen, keuangan, dan bagian operasi; sementara satu lainnya mengurus strategi, pemasaran, dan hubungan dengan masyarakat. Gates sendiri fokus pada pengembangan *software*.⁵⁶

Rantai komando ini masih berkaitan pula dengan rentang manajemen (*span of management*). Menurut Richard L. Daft, rentang manajemen dapat diartikan sebagai jumlah karyawan yang bertanggung jawab kepada seorang supervisor.⁵⁷

Terkait rentang manajemen, Al-Qur`an memang tidak menyebutkan secara jelas berapa jumlah bala tentara Nabi Sulaiman. Namun, mengacu pada penafsiran Thanthâwî atas QS. An-Naml: 17, dapat diketahui bahwa seluruh tentara disupervisi oleh seorang komandan yang kemudian membagi mereka menjadi tiga jenis: manusia, jin, dan burung.

Menurut pandangan tradisional dari desain organisasi, idealnya rentang manajemen ialah sekitar 7 orang untuk tiap manajer. Tetapi, banyak organisasi memiliki rentang manajemen sebesar 30, 40, atau lebih. Menurut penelitian di Lockheed Missile Space Company dan perusahaan manufaktur lain, rentang manajemen dapat sangat bervariasi, tergantung dari sejumlah faktor yang bisa memengaruhinya.⁵⁸

Secara garis besar, rantai komando militer di kerajaan Nabi Sulaiman dapat diilustrasikan sebagai berikut:

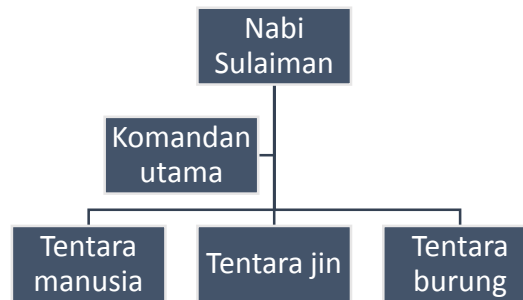
Bagan 5: Rantai komando secara umum dalam kerajaan Nabi Sulaiman

⁵⁵ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 7-8.

⁵⁶ *Ibid.*, hlm. 7.

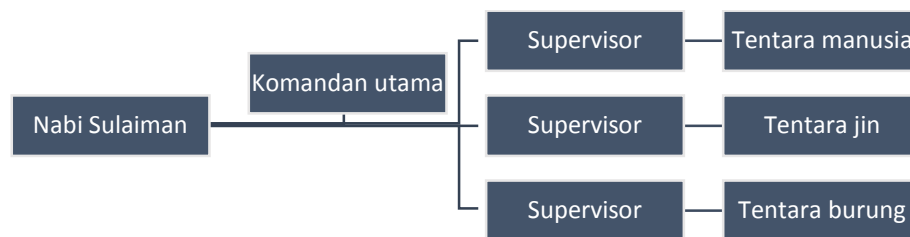
⁵⁷ *Ibid.*, hlm. 11.

⁵⁸ *Ibid.*



Tentunya, untuk menertibkan semua tentara yang notabene berasal dari golongan/jenis yang berbeda itu, dibutuhkan koordinator bagi masing-masing golongan. Sehingga, jika dijabarkan lebih mendalam, rantai komando militer di kerajaan Nabi Sulaiman dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Bagan 6: Rantai komando secara spesifik dalam kerajaan Nabi Sulaiman



Rantai komando dalam kerajaan Nabi Sulaiman itu selanjutnya dapat diturunkan dan dijadikan sebagai acuan dalam menetapkan tingkat-tingkat otoritas dalam organisasi, yang kemudian menjadi sebuah hierarki. Winardi menggambarkan sebagai berikut Winardi:⁵⁹

Bagan 7: Rantai komando perusahaan/organisasi



⁵⁹ Winardi, *op.cit.*, hlm. 107.

Winardi memaparkan tugas masing-masing tingkatan, yakni:⁶⁰

- a. Manajemen *trustee* (dewan komisaris): menciptakan kebijakan yang mengarah dan mewakili kepentingan klien serta publik.
- b. Manajemen umum (presiden): mempertahankan keseimbangan antara kepentingan-kepentingan khusus di dalam perusahaan dan berusaha menyelenggarakannya dengan lingkungan ekstern.
- c. Manajemen departemental (wakil presiden): mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tingkat pertama fungsionalisasi perusahaan, di antaranya seperti produksi, penjualan, pembiayaan, dan hubungan-hubungan industrial.
- d. Manajemen menengah (manajer divisi & manajer unit): tingkatan ini dimiliki oleh organisasi besar, sedangkan organisasi kecil umumnya tidak memiliki manajer tingkat menengah.
- e. Supervisor operatif (mandor/pengawas): mengatur para pekerja di tingkat terbawah dalam suatu organisasi.
- f. Pekerja pelaksana (pekerja): melakukan pekerjaan perusahaan.

Dengan pola seperti di atas, struktur keanggotaan organisasi menjadi tertib, teratur, dan solid. Kondisi organisasi atau perusahaan yang demikian ini seperti yang digambarkan oleh Al-Qur`an dalam surat Ash-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَنٌ مَّرْصُومٌ ﴿٤﴾

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya berada dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh lagi rapi.

Menurut Thanthâwî, kata *shaff* dalam QS. Ash-Shaff: 4 mengandung arti segala sesuatu yang terlihat teratur dan tersusun rapi posisinya, sedangkan “*marshûsh*” diartikan dengan sesuatu yang saling berdekatan atau melekat dan tergabung antara satu bagian dengan bagian lainnya. Sehingga, bisa dikatakan

⁶⁰ *Ibid.*, hlm. 108-112.

bahwa bangunan itu tersusun dan dilekatkan antara satu bagian dengan bagian yang lain sehingga menjadi seperti satu potong.⁶¹

Jika dikaitkan dengan manajemen, kata *shaff* ini menunjukkan adanya kekompakan dalam bekerja. Praktik ini dapat dilihat dalam shalat berjamaah. Sebagaimana barisan (*shaff*) dalam shalat, setiap kali imam melakukan gerakan shalat, maka seluruh makmum akan mengikutinya secara bersamaan. Selain itu, makmum tidak diperbolehkan mendahului gerakan imam. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks manajemen, imam berkedudukan seperti halnya manajer yang berwenang memberikan instruksi kepada makmum sebagai anggotanya.

Dalam manajemen, keteraturan dalam organisasi ini dapat diwujudkan melalui 5 pendekatan, sebagai berikut:⁶²

- a. Pendekatan fungsional vertikal, yaitu pengelompokan karyawan pada departemen menurut keahlian dan pekerjaan yang sama.
- b. Pendekatan divisional, yaitu pengelompokan karyawan ke dalam divisi yang berbeda dan tersendiri berdasarkan produk, program, atau daerah geografis yang sama.
- c. Pendekatan matriks, yakni implementasi rantai komando fungsional dan divisional secara terus-menerus dan saling melengkapi satu sama lain di departemen yang sama.
- d. Pendekatan berdasarkan tim, yaitu pembentukan tim untuk melakukan tugas tertentu dan berkoordinasi dengan departemen utama.
- e. Pendekatan jaringan, yaitu penghubungan antar organisasi yang berada pada jarak yang berjauhan melalui internet.

Kesolidan suatu organisasi atau perusahaan seperti yang digambarkan dalam QS. Ash-Shaff ayat 4 bisa terwujud bila para anggotanya saling tolong-menolong atas dasar kebaikan dan ketakwaan, sebagaimana ditegaskan oleh Allah dalam surat Al-Mâ'idah ayat 2:

⁶¹ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 4183.

⁶² Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 15.

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ

الْعِقَابِ ﴿٢٢٨﴾

Dan tolong-menolonglah kalian atas dasar kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong atas dasar dosa dan pelanggaran. Bertakwalah kalian pada Allah, sungguh Allah amat berat siksa-Nya.

Dalam ayat di atas, ada poin penting yang perlu diperhatikan, yaitu kata ‘*ala* (huruf *jarr*) yang diartikan atas dasar. Mengapa Allah tidak memakai huruf *fi* yang berarti “dalam”? Penggunaan huruf ‘*ala* ini memberi indikasi bahwa dalam tolong-menolong, yang dijadikan dasar adalah kebaikan dan ketakwaan yang bersumber dari Al-Qur’an, hadis, dan hukum positif. Dengan kata lain, tolok ukur yang dipakai untuk menilai apakah sesuatu itu baik ataukah tidak adalah Al-Qur’an, hadis, dan hukum positif. Dengan demikian, penilaian atas baik atau buruknya perbuatan itu bersifat objektif, sesuai dengan ajaran Islam dan aturan negara, bukan berdasarkan pandangan atau subjektivitas manusia.

Begitu pula sebaliknya, kita dilarang saling tolong-menolong atas dasar perbuatan dosa dan pelanggaran. Yang dijadikan tolok ukur untuk menilai suatu perbuatan sebagai dosa dan pelanggaran adalah ketentuan dalam Al-Qur’an, hadis, dan hukum perundang-undangan negara. Sehingga, tidak akan ada orang yang mengatasnamakan perbuatan buruknya dengan dalih untuk mendapatkan kebaikan.

Konsekuensinya, penilaian yang bersifat subjektif atas suatu perbuatan, tidak dapat dijadikan sebagai landasan yang melegitimasi seseorang melakukan tindakan tertentu. Kriteria baik dan buruk ditentukan oleh ajaran agama Islam, sedangkan kriteria suatu perbuatan disebut pelanggaran atau tidak, diatur oleh hukum negara.

Contohnya, menurut pandangan sebagian oknum pejabat, mendapatkan uang dari korupsi adalah hal yang baik karena menjadikan mereka cepat kaya. Karena itu, mereka bekerja sama dan “saling tolong-menolong” dalam korupsi. Perbuatan korupsi itu dilakukan karena mereka menggunakan pandangannya

yang subjektif. Padahal, secara objektif, tindakan mereka itu menyalahi ajaran agama sekaligus hukum positif.

Menurut Thanthâwî, lafadz *al-birr* dalam surat Al-Mâ'idah: 2 bermakna keleluasaan dalam melakukan kebaikan dan menyebarkan *al-ma'rûf* kepada manusia. Sedangkan takwa ialah bentuk pemurnian dan penyucian jiwa, serta menjauhkannya dari hal-hal yang dilarang Allah.⁶³ Pemaknaan Thanthâwî atas lafadz *al-birr* menyiratkan makna kesalehan sosial.

Al-Qurtubî mengutip pendapat Al-Mâwardî, "Allah menyandingkan perbuatan tolong-menolong atas dasar kebaikan dengan ketakwaan, karena dalam ketakwaan terdapat ridha Allah, sedangkan di dalam kebaikan ada keridhaan manusia. Maka, barang siapa mampu meraih keridhaan Allah dan manusia, sungguh telah sempurna kebahagiaan dan nikmat yang dia peroleh."⁶⁴

Jika mengacu pada penafsiran Thanthâwî dan Al-Qurthubî atas surat Al-Mâ'idah: 2, maka kriteria penilaian atas baik atau buruknya suatu perbuatan tidak hanya berdasarkan atas Al-Qur'an, hadis, dan hukum positif, melainkan juga mengacu pada kebiasaan (*al-'urf*) yang berlaku di tengah masyarakat.

Sejalan dengan itu, Allah memerintahkan pula kepada umat Islam agar berbuat baik, setelah melakukan ibadah pada-Nya. Perintah ini terdapat dalam QS. Al-Hajj ayat 77:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٧٧﴾

Wahai orang-orang yang beriman, rukuklah kalian, sujudlah kalian, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kalian mendapatkan kemenangan.

Kesolidan organisasi sebagaimana yang digambarkan oleh Al-Qur'an dapat diimplementasikan melalui budaya organisasi. Hellriegel, sebagaimana dikutip Noor, mendefinisikan budaya organisasi sebagai proses transformasi

⁶³ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 1164.

⁶⁴ Al-Qurthubî, *Tafsîr Al-Qurthubî*, Juz 6, Maktabah Syamilah, t.th., hlm. 37.

nilai-nilai budaya yang menyangkut: siapa kita, apa keyakinan kita, apa yang kita lakukan, dan bagaimana itu dilakukan.⁶⁵

Terapan atas konsepsi ini bisa dilihat dari restoran Mc Donald's yang mengirimkan pesan budaya yang kuat kepada para pelanggannya. Seluruh restoran Mc Donald's yang berjumlah 13.000 memberikan perhatian pada kualitas, pelayanan, dan kebersihan. Dalam konteks ini, budaya akan bisa menciptakan lingkungan kerja yang membuat individu termotivasi, tertantang, dan antusias dalam bekerja. Poin penting pembentukan budaya ialah nilai-nilai yang memengaruhi pola pikir individu.⁶⁶

D. Personalia (*Staffing*)

Menurut T. Hani Handoko, sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya. Bagaimana manajer melakukan fungsi penyusunan personalia (*staffing*) secara efektif akan menentukan sukses atau kegagalan mereka sebagai manajer.⁶⁷

Penyusunan personalia merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan, dan pengembangan seluruh anggota organisasi. Fungsi ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan yang berbeda. *Pertama*, lingkungan eksternal yang meliputi seluruh faktor di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung memengaruhinya. *Kedua*, lingkungan internal yang terdiri dari unsur-unsur di dalam organisasi.⁶⁸

Handoko mencatat, ada beberapa langkah yang harus ditempuh dalam proses *staffing* ini, antara lain perencanaan sumber daya manusia, penarikan, seleksi, pengenalan dan orientasi, latihan dan pengembangan, penilaian atas pelaksanaan kerja, pemberian balas jasa dan penghargaan, serta perencanaan dan pengembangan karir.⁶⁹

⁶⁵ Juliansyah Noor, *op.cit.*, hlm. 148.

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ T. Hani Handoko, *op.cit.*, 2011, hlm. 233.

⁶⁸ *Ibid.*, hlm. 233-234.

⁶⁹ *Ibid.*, hlm. 234-235.

Apabila mengacu pada tujuan dilaksanakannya, fungsi personalia bisa diringkas menjadi empat, yaitu perencanaan sumber daya manusia, penarikan, seleksi, pengenalan dan orientasi, serta latihan dan pengembangan. Adapun langkah-langkah lainnya lebih tepat dikategorikan ke dalam fungsi manajemen yang lain. Misal, penilaian atas pelaksanaan kerja, serta pemberian balas jasa dan penghargaan, bisa dimasukkan ke dalam fungsi pengawasan dan evaluasi.

Langkah paling awal dalam menyusun personalia yang baik adalah dengan menentukan deskripsi dan spesifikasi jabatan yang nantinya diisi oleh karyawan yang akan direkrut. Handoko mendefinisikan deskripsi jabatan sebagai pernyataan tertulis yang meliputi tugas, wewenang, tanggung jawab, dan hubungan lini (baik ke atas maupun ke bawah). Adapun spesifikasi jabatan dapat diartikan dengan pernyataan tertulis yang menunjukkan kualitas minimum karyawan yang bisa diterima agar mampu menjalankan jabatannya dengan baik. Dengan kata lain, spesifikasi jabatan berisi indentifikasi jabatan, kondisii pekerjaan dari suatu jabatan, dan kualifikasi personalia (persyaratan) kerja yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses.⁷⁰

Setelah deskripsi dan spesifikasi jabatan dirumuskan dengan baik, maka langkah selanjutnya ialah melakukan perekrutan karyawan (*recruitment*). Salah satu cara rekrutmen yang bisa diterapkan yaitu dengan memberikan penawaran secara umum/terbuka kepada siapa saja yang berniat mengikuti seleksi masuk menjadi karyawan.

Cara ini pernah dipraktikkan oleh Nabi Sulaiman saat akan mengambil singgasana Ratu Bilqis dari Negeri Saba`. Kisah ini dijelaskan dalam QS. An-Naml ayat 38-40:

قَالَ يَتْلُهَا أَلْمَلُؤْا أَئِكُمْ يَأْتِيَنِ بَعْرِشَهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ ﴿٣٨﴾ قَالَ عَفَرْتُ مِّنَ
الْجِنِّ أَنَا ءَاتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِّنْ مَّقَامِكَ ؕ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ ﴿٣٩﴾ قَالَ الَّذِي
عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا ءَاتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ

⁷⁰ *Ibid.*, hlm. 236.

Sulaiman berkata, "Wahai para pembesar, siapakah di antara kalian yang sanggup membawa singgasananya kepadaku sebelum mereka datang kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri." Ifrit (yang cerdik) dari golongan jin berkata, "Aku akan datang kepadamu dengan membawa singgsana itu sebelum kamu berdiri dari tempat dudukmu. Sesungguhnya aku benar-benar kuat untuk membawanya lagi dapat dipercaya." Berkatalah seorang yang mempunyai ilmu dari Al-kitâb, "Aku akan membawa singgasana itu kepadamu sebelum matamu berkedip."⁷¹

Pesan penting dalam QS. An-Naml ayat 38-40 tersebut adalah adanya kesetaraan kesempatan dalam memperoleh pekerjaan. Dalam konteks ayat di atas, Nabi Sulaiman memberikan kesempatan yang setara kepada golongan jin dan manusia. Dengan kata lain, Al-Qur'an menyerukan agar perusahaan tidak melakukan diskriminasi dalam perekrutan karyawan. Yang bisa dikategorikan dalam diskriminasi ialah saat pelamar diterima berdasarkan kriteria yang tidak berhubungan dengan lowongan pekerjaan yang tersedia.

Selain itu, penerimaan dalam proses rekrutmen semestinya didasarkan atas kemampuan (*skill*) pelamar. Cara ini untuk menghindari nepotisme yang lebih mementingkan unsur kedekatan daripada kapabilitas pelamar. Padahal, jika perekrutan karyawan dilakukan melalui nepotisme, kinerja karyawan tidak akan bisa dipertanggungjawabkan kualitasnya. Dampaknya, perusahaan tentu berpotensi mengalami kerugian. Syarat penerimaan karyawan yang didasarkan atas pertimbangan kualitas ini juga dimaksudkan untuk menghindari kezaliman akibat diskriminasi.

Dalam hukum Islam maupun negara, diskriminasi termasuk hal yang dilarang. Islam melarang perbuatan ini karena berpotensi memunculkan banyak masalah, seperti perpecahan dan permusuhan. Karenanya, yang dijadikan tolok ukur atas kemuliaan seseorang adalah ketakwaannya, bukan karena harta atau

⁷¹ Menurut Thanthâwî dalam tafsir *Al-Wasîth*, Ifrit adalah makhluk kuat dari golongan jin yang ditundukkan oleh Allah untuk mengabdikan pada Nabi Sulaiman dan menunaikan apapun yang diperintahkan olehnya. Sedangkan seorang berilmu dalam ayat di atas bernama Ashif bin Barkhaya, lelaki dari kalangan orang-orang saleh Bani Israil yang diberi ilmu *ladunni* oleh Allah dan sekaligus menjabat sebagai menteri dalam kerajaan Sulaiman. Disebutkan bahwa Ashif mengetahui nama Allah yang paling agung, yang jika digunakan untuk berdoa dan meminta kepada Allah, maka Allah pasti akan mengabulkan doa dan permintaannya. Lihat Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 3214.

nasabnya.⁷² Sedangkan dalam konteks hukum negara, tindakan diskriminasi ini menyalahi ketentuan perundang-undangan yang menjamin hak asasi manusia, salah satunya hak untuk diperlakukan secara adil dan sederajat di depan hukum.

Sebagaimana dituturkan oleh Richard Daft, di Amerika pada tahun 1992 Perusahaan Shoney's diharuskan membayar \$105 juta pada para korban dari kebijakan perusahaan dalam hal rekrutmen, promosi, dan pemecatan semenjak tahun 1985. Perusahaan itu digugat karena dituduh melakukan diskriminasi terhadap karyawan dan pelamar berkulit hitam.⁷³

Di Indonesia, di awal tahun 2015 sempat marak isu diskriminasi dalam perekrutan karyawan yang dilakukan oleh PT MNC Sky Vision Tbk. MNC dikabarkan mengiklankan rekrutmen karyawan melalui situs jobstreet.co.id dengan mencantumkan persyaratan yang mengandung unsur diskriminasi atas pemeluk agama Islam. Untuk posisi Customer Care yang berisi 8 persyaratan, pada syarat terakhir tertulis "Diutamakan agama Non Muslim".⁷⁴ Tapi, sampai penelitian ini ditulis, belum ada kabar lebih lanjut tentang proses hukum atas isu diskriminasi itu.

Oleh karena itu, surat An-Naml ayat 38-40 perlu dijadikan acuan dalam melakukan perekrutan karyawan baru. Dalam praktiknya, calon karyawan diminta untuk menunjukkan kemampuannya di bidang yang dikuasainya, sesuai lowongan kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kemampuan calon karyawan lalu dinilai dalam lembar penilaian. Hasil penilaian seluruh karyawan dijadikan satu, lalu diseleksi siapa saja yang nilainya memenuhi standar.

Setelah lulus seleksi tahap pertama yang berkaitan dengan kemampuan dasar profesi (*hard skill*), langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah tes wawancara. Tahapan wawancara ini dimaksudkan untuk mengetahui ihwal pribadi calon karyawan yang berkaitan dengan persoalan kejiwaan (psikologi), seperti sifat, watak, karakter, bakat, dan minat (*soft skill*).

Hal ini telah disinggung oleh Allah dalam QS. Al-Qashash ayat 25:

⁷² Lihat QS. Al-Hujurât: 13.

⁷³ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 150.

⁷⁴ *Islamedia*, 20 Maret 2015, diakses jam 07.38 WIB.

فَلَمَّا جَاءَهُ، وَقَصَّ عَلَيْهِ الْقَصَصَ قَالَ لَا تَخَفْ نَجَوْتَ مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ ﴿٢٥﴾

Maka, ketika Musa mendatangi ayahnya (Syu'aib) dan menceritakan cerita (mengenai dirinya) kepadanya, Syu'aib berkata, "Janganlah kamu takut. Kamu telah selamat dari orang-orang yang zalim itu."

Dalam konteks penyeleksian calon karyawan, mengacu pada surat Al-Qashash ayat 25, tes wawancara ini juga dapat dipakai untuk mencari tahu latar belakang dan karakteristik pelamar, sehingga perusahaan merasa benar-benar yakin atas kualitas pribadi yang dimiliki calon karyawan. Dari sini pula, pihak perusahaan dapat mencari tahu bagaimana rekam jejak (*track record*) pelamar.

Dalam surat Al-Qashash ayat 26, setelah menunjukkan kemampuannya yang mumpuni dan kebaikan pribadinya, akhirnya Nabi Syu'aib menawarkan kepada Musa untuk menikah dengan putrinya dan bekerja kepadanya selama 8 tahun. Ini merupakan bentuk pernyataan bahwa Nabi Musa telah lulus seleksi sebagai calon pekerja sekaligus kepala rumah tangga.

Mengacu pada kisah Nabi Musa dalam surat Al-Qashash, penyeleksian karyawan dalam perspektif Al-Qur'an ini bisa diilustrasikan sebagai berikut:

Bagan 8: Proses rekrutmen karyawan menurut manajemen Qur'ani



Adapun mengenai kriteria karyawan yang akan dipekerjakan, terdapat beberapa ayat Al-Qur'an yang berbicara tentang hal ini, antara lain:

- a. Mampu dan dapat dipercaya (amanah)

Kekuatan fisik (kemampuan) termasuk salah satu syarat penting agar seseorang dapat bekerja secara optimal. Biasanya, perusahaan mensyaratkan kesehatan fisik si pelamar, dengan cara melampirkan surat keterangan sehat dari

rumah sakit. Unsur penting lain yaitu amanah. Dua kriteria ini didasarkan atas surat Al-Qashash ayat 26:⁷⁵

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْتِيَنَّكَ اسْتَعْجِرُهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَعْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Salah seorang dari kedua gadis itu berkata, “Wahai ayahku, ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang Ayahanda ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”

Ayat ini adalah potongan kalimat dari anak perempuan Nabi Syu’aib di dalam kisah perjalanan Nabi Musa ketika berada di Madyan saat melarikan diri dari Mesir. Ucapan itu disampaikan oleh putri Nabi Syu’aib karena Musa telah berjasa membantunya untuk memberikan minum kepada hewan ternak. Secara lengkap, kronologi kejadian dalam peristiwa pertemuan antara Nabi Musa dan anak Nabi Syu’aib itu diceritakan dalam QS. Al-Qashash: 22-28.⁷⁶

⁷⁵ Selain surat Al-Qashash ayat 26, term *qawiyy amîn* juga dapat ditemukan dalam QS. An-Naml ayat 39. Dalam ayat tersebut, istilah *qawiyy amîn* diungkapkan oleh Jin Ifrit ketika menerima tawaran Nabi Sulaiman untuk memindahkan singgasana Ratu Saba’.

⁷⁶ QS. Al-Qashash: 22-28

وَلَمَّا تَوَجَّهَ تَلْقَاءَ مَدْيَنَ قَالَ عَسَى رَبِّي أَنْ يَهْدِيَنِي سَوَاءَ السَّبِيلِ ﴿٢٢﴾ وَلَمَّا وَرَدَ مَاءَ مَدْيَنَ وَجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةً مِّنَ النَّاسِ يَسْقُونَ وَوَجَدَ مِنْ دُونِهِمْ امْرَأَتَيْنِ تَذُودَانِ قَالَ مَا خَطْبُكُمَا قَالَتَا لَا نَسْقِي حَتَّى يُصْدِرَ الرِّعَاءُ وَأَبُونَا شَيْخٌ كَبِيرٌ ﴿٢٣﴾ فَسَقَى لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّى إِلَى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنْزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ ﴿٢٤﴾ فَجَاءَتْهُ إِحْدَاهُمَا تَمْشِي عَلَى اسْتِحْيَاءٍ قَالَتْ إِنَّ أَبِي يَدْعُوكَ لِيَجْزِيَكَ أَجْرَ مَا سَقَيْتَ لَنَا فَلَمَّا جَاءَهُ وَقَصَّ عَلَيْهِ الْقَصَصَ قَالَ لَا تَخَفْ حُجُوتَ مَنِ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ ﴿٢٥﴾ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْتِيَنَّكَ اسْتَعْجِرُهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَعْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ نَبُنِيَ لَكَ إِحْدَى ابْنَتَيْ هَٰئِلَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَنِي حَجَّاجٍ فَإِنْ أَتَمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ ﴿٢٧﴾ قَالَ ذَلِكْ بَيْنِي وَبَيْنَكَ أَيَّمَا الْأَجَلَيْنِ فَضَيْتَ فَلَا عُدْوَانَ عَلَيَّ وَاللَّهُ عَلَى مَا نَقُولُ وَكِيلٌ ﴿٢٨﴾

(22.) Dan tatkala ia menghadap kejurusan negeri Madyan ia berdoa (lagi), “Mudah-mudahan Tuhanku memimpinku ke jalan yang benar.” (23.) Dan tatkala ia sampai di sumber air negeri Madyan, ia menjumpai di sana sekumpulan orang yang sedang meminumkan (ternaknya), dan ia menjumpai di belakang orang banyak itu, dua orang gadis yang sedang menghambat (ternaknya). Musa berkata, “Apakah maksudmu (dengan berbuat begitu)?” Kedua wanita itu menjawab, “Kami tidak dapat meminumkan (ternak kami), sebelum pengembala-pengembala itu memulangkan (ternaknya), sedang ayah kami adalah orang tua yang telah lanjut umurnya.” (24.) Maka, Musa memberi minum ternak itu untuk (menolong) keduanya, kemudian dia kembali ke tempat yang teduh lalu berdoa, “Wahai Tuhanku, sesungguhnya aku sangat memerlukan sesuatu kebaikan yang

Dalam konteks manajemen, kata-kata yang berkaitan dengan kriteria pemilihan pekerja adalah “*al-qawiyy al-amîn*” yang berarti orang yang kuat lagi bisa dipercaya. Dalam tafsir *Al-Wasîth*, Thanthâwî menjelaskan mengapa Nabi Musa dikatakan sebagai orang yang kuat. Ini terindikasi dari kalimat *fasaqâ lahumâ* (maka, Musa memberi minum ternak itu untuk keduanya). Penafsiran ayat itu adalah Musa memberi minum binatang ternak dua wanita itu dengan cepat, sehingga keduanya bisa beristirahat dan tidak menunggu terlalu lama. Hal inilah yang menunjukkan betapa kuatnya Musa, padahal dia sendirian di tengah kerumunan banyak orang.⁷⁷

Dalam tafsir *Al-Kasysyâf* yang ditulis oleh Az-Zamakhsharî, diceritakan bahwa para penggembala kambing biasanya meletakkan sebuah batu besar di tengah sumur tersebut, yang hanya mampu diangkat oleh tujuh orang laki-laki. Bahkan, ada yang menyatakan batu itu hanya dapat dipindahkan oleh sepuluh, empat puluh, hingga seratus orang lelaki. Tapi, Musa mampu memindahkannya sendirian. Ini merupakan bukti kekuatan fisik Musa.⁷⁸

Sedangkan karakteristik “*al-amîn*” (dapat dipercaya) dalam diri Musa bisa dilihat dari tindakannya yang menolong kedua wanita itu, padahal ia sama sekali tidak mengenal mereka. Thanthâwî berpendapat, Musa melakukan hal itu karena dia memang suka berbuat baik dan menolong orang yang teraniaya. Thanthâwî memaknai QS. Al-Qashash ayat 24 dengan: “Ketika Musa sampai

Engkau turunkan kepadaku.” (25.) Kemudian datanglah kepada Musa salah seorang dari kedua gadis itu berjalan dengan malu-malu, ia berkata, “Sesungguhnya ayahku memanggil kamu agar ia memberikan balasan terhadap (kebaikan)mu memberi minum (ternak) kami.” Maka, tatkala Musa mendatangi ayahnya (Syu’aib) dan menceritakan cerita (mengenai dirinya) kepadanya, Syu’aib berkata, “Janganlah kamu takut. Kamu telah selamat dari orang-orang yang zalim itu.” (26.) Salah seorang dari kedua gadis itu berkata, “Wahai ayahku, ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang Ayahanda ambil untuk bekerja ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.” (27.) Berkatalah dia (Syu’aib), “Sesungguhnya aku bermaksud menikahkan kamu dengan salah seorang dari kedua anakku ini, atas dasar bahwa kamu bekerja denganku delapan tahun dan jika kamu cukupkan sepuluh tahun, maka itu adalah (suatu kebaikan) dari kamu. Maka, aku tidak hendak memberatkanmu. Dan kamu insyaAllah akan mendapatiku termasuk orang-orang yang baik.” (28.) Dia (Musa) berkata, “Itulah (perjanjian) antara aku dan engkau. Mana saja dari kedua waktu yang ditentukan itu aku sempurnakan, maka tidak ada tuntutan tambahan atas diriku (lagi). Dan Allah adalah saksi atas apa yang kita ucapkan.”

⁷⁷ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 3257.

⁷⁸ Abû Al-Qâsim Mahmûd bin Amrû bin Ahmad Az-Zamakhsharî, *Al-Kasysyâf*, Juz 5, Maktabah Syamilah, t.th., hlm. 131.

di sumur, ia melihat di sekeliling sumur itu sudah dipenuhi oleh banyak orang dan di belakang mereka terdapat dua wanita yang nampak lemah bersama kambingnya. Meski saat itu ia merasa capek dan lapar, ia merasa kasihan pada dua wanita itu, sehingga dia memutuskan untuk menolong mereka.”⁷⁹

Dalam konteks manajemen, khususnya terkait kriteria karyawan yang akan direkrut, *al-amîn* dapat diartikan dengan berintegritas tinggi. Pengertian ini tidak berlebihan, sebab menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, integritas memiliki arti: mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan; kejujuran.⁸⁰

b. Tekun dan berpengetahuan

Sifat tekun dapat dilihat dari sikap dan perilaku pelamar kerja. Selain itu, ketekunan dan pengetahuan pelamar dapat dilihat dari riwayat organisasi dan prestasinya. Kriteria kedua ini mengacu pada QS. Yûsuf ayat 54-55:

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ
 قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Dan raja berkata, “Bawalah Yûsuf kepadaku, agar aku memilih dia sebagai orang yang rapat kepadaku.” Maka, tatkala raja telah bercakap-cakap dengannya, ia berkata, “Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi dipercayai pada sisi kami.” Yûsuf berkata, “Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir), sesungguhnya aku ialah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan.”

Ucapan Nabi Yûsuf kepada raja dalam ayat 55 dimaknai Thanthâwî dengan: “Jadikan aku bendaharawan negara Mesir yang pertama wahai raja, yang dapat mengatur tercukupinya kebutuhan masyarakat, baik dari segi materi maupun pangan karena sungguh aku akan benar-benar menjaganya dan aku

⁷⁹ Thanthâwî, *loc.cit.* Kebaikan hati Nabi Musa ini memang sudah ada sejak lama. Ketika ia masih berada di Mesir dan menyaksikan dua lelaki berkelahi, ia berusaha meleraikan keduanya. Lihat QS. Al-Qashash: 15.

⁸⁰ *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Dalam Jaringan (Daring)*, diakses dari kbbi.web.id pada 20 Mei 2015, pukul 21.50 WIB.

juga pandai mengelola serta mengalokasikannya untuk hal-hal yang berguna dan bermanfaat.”⁸¹

Dalam tafsiran atas ucapan Nabi Yûsuf tersebut, ada dua poin penting yang mengindikasikan bahwa beliau adalah seorang manajer yang hebat. Poin pertama adalah “*hafîzh*” yang bermakna “*syadîd al-hifzh*” yang artinya benar-benar menjaga atau sangat telaten dan serius dalam mengemban amanah sebagai bendaharawan. Poin kedua yaitu kata “*alîm*” yang memiliki makna “*alîm bi wujûh tashrîfihâ fî mâ yufîdu wa yanfa’u*” yang berarti pandai dalam mengelola harta negara Mesir untuk hal-hal yang mendatangkan nilai plus.

Dalam konteks ini, kata *yufîdu* dan *yanfa’u* perlu dijelaskan lebih jauh karena keduanya mempunyai makna yang hampir mirip, namun berbeda secara gramatika. *Yufîdu* ialah kata kerja *muta’addî* yang memiliki arti memberikan manfaat, sedangkan *yanfa’u* merupakan bentuk kata kerja *lâzim* yang berarti bermanfaat. *Yufîdu* mengandung makna bahwa manfaat yang dibawa juga dapat dirasakan oleh pihak lainnya, sementara *yanfa’u* tidak membawa konsekuensi tambahan bagi orang lain.

Kriteria “mampu menjaga” ini lebih berhubungan dengan pekerjaan yang terkait pengelolaan keuangan dan sumber daya materi, sedangkan kriteria “pandai” dapat berlaku secara umum untuk semua bidang dan jabatan. Selain bisa dijadikan acuan dalam menentukan kriteria karyawan, QS. Yûsuf ayat 54-55 ini juga menginisiasi kita bahwa seseorang diperbolehkan untuk mengajukan dirinya untuk menduduki jabatan tertentu. Jika seseorang merasa dirinya mampu dan pantas menduduki suatu jabatan, maka dia dibolehkan mengajukan lamaran kerja ke atasan atau lembaga atau perusahaan.

c. Memiliki kemampuan verbal yang baik

Kemampuan berkomunikasi saat ini menjadi salah satu bagian penting dalam perekrutan karyawan. Terutama jika dikaitkan dengan pekerjaan yang

⁸¹ Thanthawi, *op.cit.*, hlm. 2322.

membutuhkan keahlian verbal, seperti pada bagian hubungan masyarakat atau *public relationship* (PR). Kriteria ini didasarkan atas QS. Al-Qashash ayat 34:

وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي ۚ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ

Dan saudaraku Harun dia lebih fasih lidahnya daripadaku, maka utuslah dia bersamaku sebagai pembantuku untuk membenarkan (perkataan)ku. Sesungguhnya aku khawatir mereka akan mendustakanku.”

Ayat ini merupakan salah satu kutipan permintaan Nabi Musa kepada Allah agar berkenan mengangkat saudaranya, Nabi Harun, sebagai rasul yang menemaninya saat berdakwah kepada Firaun. Nabi Musa memang mengalami sedikit masalah pada lidahnya, sehingga dia tidak bisa berbicara dengan fasih. Karena itu, ia memohon agar Harun juga diangkat menjadi utusan sekaligus juru bicaranya.

Kaitannya dengan kriteria pemilihan karyawan, teks ayat yang perlu dikaji ialah “*wa akhî Hârûnu huwa afshahu minnî lisân^{am}*”. Sayyid Thanthâwî menafsirkan ayat tersebut dengan: Harun lebih berkompeten dalam berdebat saat berdakwah dan lebih mampu menjelaskan kebenaran.⁸² Dengan kata lain, Nabi Harun memiliki kemampuan verbal yang lebih baik daripada Nabi Musa. Oleh sebab itu, ia pantas diangkat sebagai rasul.

Dalam kajian manajemen, kemampuan berkomunikasi memiliki peran yang penting, sebab para manajer dituntut mampu menyampaikan gagasannya kepada anggota organisasi atau perusahaan. Selain itu, bagian personalia juga membutuhkan kecakapan komunikasi yang baik, karena banyak berhubungan dengan karyawan dan proses perekrutan pegawai baru.

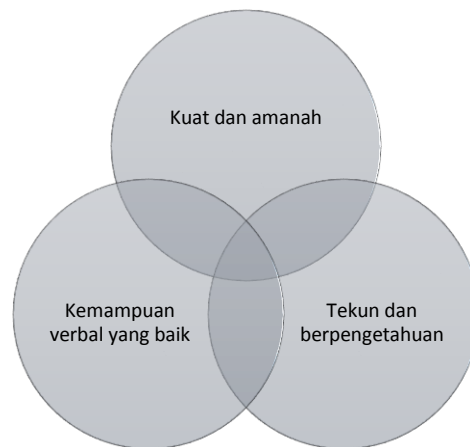
Mengenai urgensi komunikasi ini, Hani Handoko menyatakan, banyak perusahaan besar memakai jasa ahli komunikasi untuk membantu perbaikan komunikasi para supervisor mereka dalam memecahkan masalah komunikasi internal, misal dalam penentuan strategi komunikasi sehubungan dengan penutupan pabrik atau relokasi, wawancara, dan survei.⁸³

⁸² *Ibid.*, hlm. 3264.

⁸³ T. Hani Handoko, *op.cit.*, 2011, hlm. 289.

Berdasarkan QS. Al-Qashash ayat 26, 34, 35, dan Yûsuf ayat 54-55, kriteria pemilihan karyawan dalam perspektif Al-Qur`an dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Bagan 9: Kriteria karyawan menurut manajemen Qur'ani



Setelah melalui dua tahap seleksi –kompetensi dan wawancara–, maka perusahaan atau organisasi dapat menentukan siapa saja calon karyawan yang lulus standar dan dapat diterima sebagai pekerja. Dalam tahap ini, perusahaan dan karyawan baru akan melakukan perjanjian kerja di antara dua belah pihak yang berisi paparan kewajiban dan hak dari masing-masing pihak. Salah satu isi perjanjian atau kontrak kerja adalah masa atau lamanya pekerjaan dilakukan.

Ketentuan mengenai kontrak kerja ini ditegaskan oleh Allah dalam QS. Al-Qashash ayat 27-28:

قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أَنْكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَنِي حَجَجٍ فَإِنْ أَتَمَمْتَ
عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ ﴿٢٧﴾
قَالَ ذَلِكَ بَيْنِي وَبَيْنَكَ أَيَّمَا الْأَجَلَيْنِ قَضَيْتُ فَلَا عُدْوَانَ عَلَيَّ وَاللَّهُ عَلَى مَا نَقُولُ
وَكَيلٌ ﴿٢٨﴾

Dia (Syu'aib) berkata, "Sesungguhnya aku bermaksud menikahkan kamu dengan salah seorang dari kedua anakku ini, atas dasar bahwa kamu bekerja denganku delapan tahun dan jika kamu cukupkan sepuluh tahun, maka itu adalah (suatu kebaikan) dari kamu, maka aku tidak hendak memberati kamu.

Dan kamu insyaaLlah akan mendapatiku termasuk orang-orang yang baik.” Dia (Musa) berkata, “Itulah (perjanjian) antara aku dan kamu. Mana saja dari kedua waktu yang ditentukan itu aku sempurnakan, maka tidak ada tuntutan tambahan atas diriku (lagi). Dan Allah adalah saksi atas apa yang kita ucapkan.”

Perjanjian kerja ini selanjutnya akan dijadikan sebagai “bukti” bahwa karyawan telah berkomitmen dan berjanji akan bekerja sebaik mungkin demi mencapai kesuksesan perusahaan atau organisasi. Selain konsepsi perjanjian kerja, QS. Al-Qashash ayat 27 di atas juga mengajarkan hal penting. Dalam perjanjian itu, Nabi Syu’aib mensyaratkan agar Nabi Musa bekerja padanya selama 8 tahun. Masa ini adalah kontrak kerja yang wajib dipenuhi. Namun, jika Musa berkenan menambah waktu kerjanya, hal itu menunjukkan kebaikan hati Musa.

Thanthâwî menulis, Nabi Musa pada akhirnya memilih bekerja kepada Nabi Syu’aib selama 10 tahun dan menikah dengan salah satu dari dua putri Nabi Syu’aib, sebagaimana perjanjian yang disepakati pada awal perjumpaan keduanya.⁸⁴ Sikap Nabi Musa itu memberikan pelajaran penting dalam konteks manajemen bahwa apabila kita bekerja, hendaknya dilakukan dengan sungguh-sungguh dan lebih baik daripada yang disyaratkan oleh atasan atau perusahaan tempat kita kerja.

Contohnya, jika perusahaan mewajibkan kita bekerja selama 7 jam, alangkah baiknya kita menambah jam kerja menjadi 8 jam. Dengan cara ini, tentunya pekerjaan bisa diselesaikan lebih cepat, sehingga pada akhirnya akan memberi nilai plus tersendiri bagi kita dalam pandangan perusahaan. Apabila kualitas kerja kita baik, bisa jadi perusahaan akan lebih cepat menawarkan promosi jabatan daripada biasanya. Nilai-nilai tersebut sejalan dengan kontrak kerja modern yang menekankan adanya kemampuan mendapatkan pekerjaan (*employability*).

Richard L. Daft mengutip model kontrak kerja dari Louisa Wah dalam “The New Workplace Paradox” yang dimuat dalam *Management Review*

⁸⁴ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 3262.

(Januari 1998) serta Douglas T. Hall dan Jonathan E. Moss di dalam “The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt” yang dimuat dalam *Organizational Dynamics* (1998), bahwa terdapat beberapa perbedaan antara konsepsi kontrak baru dan lama. Hal ini dapat dilihat dalam ilustrasi berikut:⁸⁵

Bagan 10: Perbandingan orientasi kontrak kerja model lama dan baru

	<i>Kontrak baru</i>	<i>Kontrak lama</i>
<i>Karyawan</i>	Kemampuan mendapat pekerjaan, tanggung jawab pribadi	Jaminan pekerjaan
	Rekan dalam peningkatan bisnis	“Sebuah roda gigi dalam mesin”
	Belajar	Mengetahui
<i>Pemberi kerja</i>	Pembelajaran terus-menerus, gerakan karier ke samping, kompensasi insentif	Paket kompensasi tradisional
	Kesempatan perkembangan kreatif	Program pelatihan standar
	Tugas yang menantang	Pekerjaan rutin
	Informasi dan sumber daya	Informasi terbatas

Di samping persoalan masa kerja, surat Al-Qashash ayat 27 tersebut juga mengisyaratkan agar perusahaan (pihak yang mempekerjakan) memberi kejelasan tentang kompensasi yang akan diterima oleh karyawan (pihak yang dipekerjakan) atas kinerja yang dilakukannya. Dengan cara ini, kedua belah pihak tidak ada yang merasa dirugikan.

Pemberitahuan tentang besarnya kompensasi yang akan diterima oleh karyawan ini disinggung pula dalam hadis:

⁸⁵ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 152.

أَخْبَرَنَا مُحَمَّدُ بْنُ حَاتِمٍ قَالَ أَنْبَأَنَا حَبَّانُ قَالَ أَنْبَأَنَا عَبْدُ اللَّهِ عَنْ شُعْبَةَ عَنْ حَمَّادٍ عَنْ إِبْرَاهِيمَ عَنْ أَبِي سَعِيدٍ قَالَ إِذَا اسْتَأْجَرْتَ أَجِيرًا فَأَعْلِمْهُ أَجْرَهُ

Muhammad bin Hâtim mengabarkan hadis kepada kami, ia berkata: Hibbân mengabarkan kepada kami, ia berkata: Abdullâh mengabarkan kepada kami, dari Syu'bah bin Hammâd dari Ibrâhîm dari Abî Sa'îd, Rasulullah SAW bersabda, "Jika kamu mempekerjakan pekerja, maka beritahukanlah (jumlah) upahnya." (HR. An-Nasâ'î)⁸⁶

Terkait kompensasi yang sepadan, Al-Qur'an menjelaskan persoalan ini dalam beberapa ayat, antara lain dalam surat Al-An'âm ayat 132 tentang *reward* sesuai dengan kualitas dan/atau kuantitas kinerja:

وَلِكُلِّ دَرَجَتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رُبُّكَ بَغْفِلٌ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.

Jika ditinjau dari sudut pandang manajemen, ayat ini menjadi landasan bahwa karyawan berhak mendapatkan *reward* atas hasil kerjanya. *Reward* ini bisa berupa insentif tambahan atas kerja lembur, serta bonus dan/atau kenaikan pangkat atas prestasi kerja.

Pendekatan yang umumnya digunakan dalam memberikan kompensasi karyawan adalah pembayaran berdasarkan pekerjaan (*job based pay*), yang berarti mengaitkan kompensasi pada tugas tertentu yang dilakukan karyawan. Terapan atas konsepsi ini bisa dilihat dari perusahaan Quaker Oats di Topeka, Kansas, yang memberikan bayaran mulai dari \$8,75 hingga \$14,50 per jam, sesuai dengan keterampilan yang dimiliki karyawan.⁸⁷

Dalam *Tafsir Al-Qur'an Tematik* dijelaskan, istilah yang digunakan oleh Al-Qur'an untuk menyebut imbalan atas hasil kerja adalah *al-ajr*, yang terbagi ke dalam beberapa makna, yaitu:⁸⁸

- a. *Ats-tsawâb* (imbalan pahala) dalam QS. An-Nahl: 97.

⁸⁶ Ahmad bin Syu'aib bin 'Alî bin Sînân An-Nasâ'î, *Sunan An-Nasâ'î*, Maktabah Syamilah, Juz 12, t.th., hlm. 195.

⁸⁷ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 175.

⁸⁸ Muchlis M. Hanafi, *et.al.*, *op.cit.*, hlm. 180-184.

- b. *Al-mahr* (mahar, maskawin) dalam QS. An-Nisâ': 24-25, Al-Mâ'idah: 5, Al-Ahzâb: 50, dan Al-Mumtahanah: 10.
- c. *An-nafaqah* (nafkah) dalam QS. Ath-Thalâq: 6.
- d. *Al-ijârah* atau *al-ujrah* (upah, imbal jasa) dalam QS. Al-Qashash: 25.

Perusahaan tidak boleh mengabaikan hak karyawan. Untuk memotivasi karyawan agar bekerja sebaik mungkin dan perusahaan agar menunaikan hak karyawannya, Allah mengingatkan bahwa Dia tidak lengah dari segala hal yang dikerjakan manusia (*wa mâ rabbuka bigâfilin 'ammâ ya'malûn*).

Dalam permasalahan muamalah, Allah senantiasa memberikan *warning* (peringatan). Ini karena persoalan yang berhubungan dengan orang lain (*haq al-adami*) cukup berat jika menjadi tanggungan seseorang di akhirat nanti. Dalam sebuah hadis dinyatakan:

حَدَّثَنَا قُتَيْبَةُ بْنُ سَعِيدٍ وَعَلِيُّ بْنُ حُجْرٍ قَالَا حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ وَهُوَ ابْنُ جَعْفَرٍ عَنِ الْعَلَاءِ عَنْ أَبِيهِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَتَذَرُونَ مَا الْمُفْلِسُ قَالُوا الْمُفْلِسُ فِينَا مَنْ لَا دِرْهَمَ لَهُ وَلَا مَتَاعَ فَقَالَ إِنَّ الْمُفْلِسَ مِنْ أُمَّتِي يَأْتِي يَوْمَ الْقِيَامَةِ بِصَلَاةٍ وَصِيَامٍ وَزَكَاةٍ وَيَأْتِي قَدْ شَتَمَ هَذَا وَقَذَفَ هَذَا وَأَكَلَ مَالَ هَذَا وَسَفَكَ دَمَ هَذَا وَضَرَبَ هَذَا فَيُعْطَى هَذَا مِنْ حَسَنَاتِهِ وَهَذَا مِنْ حَسَنَاتِهِ فَإِنْ فَنِيَتْ حَسَنَاتُهُ قَبْلَ أَنْ يُقْضَى مَا عَلَيْهِ أَخَذَ مِنْ خَطَايَاهُمْ فَطَرَحَتْ عَلَيْهِ ثُمَّ طُرِحَ فِي النَّارِ (رواه مسلم)

Qutaibah bin Sa'id dan 'Alî bin Hujr menyampaikan hadis pada kami. Mereka berkata: Isma'il bin Ja'far bin Al-'Alâ' menyampaikan hadis kepada kami, dari ayahnya dari Abî Hurairah, bahwa Rasulullah SAW bersabda, "Tahukah kalian apa yang dimaksud dengan orang yang bangkrut?" Mereka (sahabat) menjawab, "Menurut kami, orang yang bangkrut adalah orang yang tidak memiliki harta dan makanan sama sekali." Beliau bersabda, "Sesungguhnya orang yang bangkrut dari umatku adalah orang yang datang pada hari kiamat dengan pahala shalat, zakat, dan puasa. Namun, (dulu semasa hidup di dunia) ia pernah berkata kotor, menuduh, memakan harta orang lain, membunuh, dan memukul orang lain. Maka, pahala kebbaikannya diberikan kepada orang yang dianiaya ini. Jika kebbaikannya sudah habis sebelum ia diadili, maka diambillah

keburukan orang yang dianiaya itu lalu ditimpakan kepadanya. Kemudian ia dilempar ke neraka.” (HR. Muslim)⁸⁹

Selain waktu kerja dan kompensasi, hal yang dibahas dalam perjanjian kerja adalah komitmen kerja dari karyawan. Dalam hal ini, akan dibicarakan konsekuensi atas hasil kerja yang baik dan buruk. Sebagaimana yang berlaku secara umum di berbagai perusahaan, karyawan yang berprestasi akan diberi *reward*. Sementara karyawan yang kinerjanya buruk atau tidak memenuhi target, akan diberi sanksi.

Terkait komitmen ini, Allah berfirman dalam QS. Al-A'râf ayat 172:

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنْ بَنِي آدَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَى أَنْفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ
قَالُوا بَلَىٰ شَهِدْنَا أَن تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَذَا غَافِلِينَ ﴿١٧٢﴾

Dan (ingatlah), ketika Tuhanmu mengeluarkan keturunan anak-anak Adam dari sulbi mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka (seraya berfirman), “Bukankah aku ini Tuhanmu?” Mereka menjawab, “Betul (Engkau Tuhan kami), kami menjadi saksi.” (Kami lakukan yang demikian itu) agar di hari kiamat kalian tidak mengatakan, “Sesungguhnya kami (Bani Adam) adalah orang-orang yang lengah terhadap ini (keesaan Tuhan).”

Ada beberapa kalimat penting yang diberi penjelasan oleh Thanthâwî, di antaranya: “*wa asyhadahum ‘alâ anfusihim*” (Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka). Ayat di atas bermakna bahwa Allah SWT mengambil sumpah atas diri manusia atas apa yang ada pada diri mereka, berupa petunjuk keesaan Allah, keajaiban dan hal-hal yang menakjubkan dari makhluk ciptaan-Nya, dan atas apa yang telah Allah tanamkan di dalam hati dan akal mereka, berupa naluri keimanan dan kemampuan berpikir yang bisa mengantarkan mereka kepada jalan petunjuk untuk beriman kepada Allah.⁹⁰

Kalimat penting berikutnya adalah *qâlû balâ syahidnâ* (betul kami menjadi saksi). Ayat tersebut berarti: benar, kami bersaksi atas diri kami tentang persoalan akidah bahwa Allah adalah Tuhan yang telah menciptakan kami, tiada

⁸⁹ Muslim bin Al-Hajjâj bin Muslim bin Ward bin Kausyâdz Al-Qusyairî, *Shahîh Muslim*, hadis nomor 4678, Juz 12, Maktabah Syamilah, t.th., hlm. 459.

⁹⁰ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 1735.

tuhan selain Dia.⁹¹ Kalimat ini merupakan pernyataan yang disampaikan semua manusia sebelum mereka diciptakan bahwa mereka mengakui Allah sebagai Tuhannya. Konsekuensinya, pada saat hari kiamat nanti, mereka tidak bisa mengelak, misal dengan mengatakan, “Aku terlahir dari keluarga non-muslim, maka itu bukan salahku jika aku tidak memeluk agama Islam.”

Dalam konteks manajemen, komitmen kerja dimaksudkan agar kelak bila karyawan diberhentikan dari pekerjaannya karena kinerjanya yang buruk, dia tidak dapat menuntut perusahaan. Sebab, perusahaan telah membuat kebijakan sesuai dengan prosedur yang tertera dalam perjanjian kerja antara perusahaan dengan karyawan. Namun, apabila karyawan sudah bekerja dengan baik dan sesuai prosedur kerja, maka karyawan berhak menuntut perusahaan. Sehingga, kedua belah pihak akan berusaha dengan sungguh-sungguh untuk memenuhi hak dan kewajiban masing-masing.

Di samping itu, komitmen kerja berfungsi untuk memotivasi karyawan agar tetap bekerja seoptimal mungkin, sebagaimana yang telah disepakati dalam kontrak kerja. Dengan menyatakan komitmen kerja, artinya karyawan sudah bersiap untuk bekerja sebaik-baiknya. Karena itu, ia tidak bisa bekerja asal-asalan atau seenak hati. Hal ini merupakan ujian dari perusahaan baginya, apakah dia akan mendayagunakan seluruh akal dan tenaganya dalam bekerja atau tidak.

Selanjutnya, perusahaan akan menilai hasil kerjanya dan menentukan apakah dia layak dipertahankan atautkah dipecat. Al-Qur`an mengajarkan pola manajemen semacam ini dalam surat Al-‘Ankabût ayat 2-3:

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٢﴾ وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ
فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ ﴿٣﴾

Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan, “Kami telah beriman,” sedang mereka tidak diuji lagi? Dan sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka. Maka, sesungguhnya

⁹¹ Ibid.

*Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang yang dusta.*⁹²

Dalam konteks manajemen, ayat ini berbicara tentang komitmen dan evaluasi. Ketika karyawan telah menyatakan siap untuk bekerja, maka pihak perusahaan akan memberikan tugas sesuai dengan perjanjian dalam kontrak. Tidak berhenti di situ, perusahaan juga akan terus memantau kinerja karyawan dan melakukan evaluasi secara rutin. Evaluasi tersebut untuk menilai apakah karyawan sudah bekerja sungguh-sungguh ataukah belum.

Metode yang cukup populer dipakai untuk meninjau kinerja karyawan ialah ranking tinjauan kinerja (*performance review ranking*). Seorang manajer akan mengevaluasi kinerja karyawan dalam skala tertentu, misalnya A untuk kinerja yang menonjol, B bagi kinerja menengah, dan C untuk hasil yang perlu ditingkatkan. Banyak perusahaan yang secara rutin memecat karyawan yang menempati 10 persen ranking terbawah, seperti Ford Motor Company, Intel, dan Microsoft.⁹³

Persoalan penting lainnya yang dibahas dalam perjanjian kerja adalah perusahaan tidak boleh memberi beban kerja yang melebihi batas kewajaran dalam kemampuan para karyawan. Selain itu, kompensasi harus disesuaikan dengan kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan baik, maka dia perlu diberi *reward*. Sebaliknya, apabila hasil kerjanya tidak memuaskan, perusahaan boleh menerapkan sanksi tertentu, sesuai dengan kadar kesalahan. Namun, bila kesalahan itu bukan disebabkan oleh kelalaian atau keteledoran karyawan, atau dengan kata lain, kesalahan itu murni karena kecelakaan atau musibah, maka perusahaan tidak diperkenankan memberikan sanksi.

Hal ini dijelaskan dalam QS. Al-Baqarah ayat 286:

⁹² Dalam menafsirkan ayat ini, menurut Sayyid Thanthâwî, orang yang menyatakan bahwa dirinya beriman akan diuji oleh Allah, sebab iman tidak hanya sekadar ucapan yang dituturkan oleh lisan, akan tetapi keyakinan yang menjadikan seseorang diuji dengan berbagai macam cobaan dan ujian, berupa kekurangan harta, fisik, maupun makanan agar Allah mengetahui orang yang imannya kuat dan lemah. Allah bermaksud untuk memperlihatkan secara jelas kepada umat manusia bagaimana kondisi orang yang benar-benar beriman dan orang yang berdusta (hanya berbicara di mulut saja). Lihat Thanthâwî, *Ibid.*, hlm. 3293-3294.

⁹³ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 173.

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ⁹⁴

*Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang dikerjakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang diusahakannya.*⁹⁴

E. Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Handoko mendefinisikan koordinasi dengan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tanpa koordinasi, anggota akan mulai mengejar kepentingan sendiri, yang sering merugikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.⁹⁵

Menurut Gitosudarmo dan Mulyono, koordinasi adalah usaha untuk mengharmoniskan atau menyerasikan semua kegiatan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan terciptanya koordinasi kerja, maka beban-beban antarbagian organisasi akan menjadi seimbang.⁹⁶

⁹⁴ Ada beberapa poin penting yang perlu dikaji dari ayat ini. *Pertama*, lafadz *wus'ahâ* yang menurut Az-Zamakhsharî, sebagaimana dikutip Thanthâwî, memiliki arti: sesuatu yang sanggup dilakukan manusia, dimana ia tidak merasa keberatan dan sangat kesulitan. Karenanya, ayat "*lâ yukallifu Allâhu nafsâ illâ wus'ahâ*" dapat diartikan dengan: "Allah tidak memberikan beban pada seseorang kecuali sesuai kemampuannya dan tidak dalam kondisi terpaksa." (Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 533).

Kedua, ayat "*lahâ mâ kasabat wa 'alaihâ mâ iktasabat*" (dia mendapat pahala kebajikan yang diusahakannya dan dia mendapat siksa atas kejahatan yang dia kerjakan). Yang perlu digarisbawahi yaitu pemakaian kata "*kasaba*" untuk pahala dan "*iktasaba*" untuk dosa. Dalam *Al-Kasyshâf*, Az-Zamakhsharî menjelaskan alasannya, yaitu karena untuk melakukan perbuatan dosa, dibutuhkan usaha yang lebih besar dan keras karena ia dipengaruhi oleh hawa nafsu yang ingin segera dipenuhi (Az-Zamakhsharî, *op.cit.*, hlm. 424). Thanthâwî mengutip pendapat Muhammad Abduh bahwa kecenderungan untuk berbuat baik merupakan fitrah yang sudah tertanam dalam diri manusia. Karena itu, manusia berbuat baik karena dia memang mempunyai watak untuk melakukan suatu kebaikan, sehingga tidak ada beban dalam dirinya. Manusia menyadari, dengan berbuat baik, hatinya merasa tenang dan damai. Ia juga melakukannya dengan penuh sukarela (tidak terpaksa). Berbeda halnya dengan maksiat (dosa), karena hal itu menyalahi fitrah manusia, maka orang yang melakukannya akan merasa terbebani. (Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 533)

Dalam konteks ini, kata "*kasaba*" lebih tepat diartikan dengan bekerja, sedangkan lafadz "*iktasaba*" diartikan dengan berusaha. Sebab, dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu, sementara usaha berarti kegiatan dengan mengerahkan tenaga, pikiran, atau badan untuk mencapai suatu maksud. Lihat *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Dalam Jaringan (Daring)*, diakses dari kbbi.web.id pada 16 April 2015, pukul 14.27 WIB.

⁹⁵ T. Hani Handoko, *op.cit.*, 2011, hlm. 195.

⁹⁶ Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, *Prinsip Dasar Manajemen*, Edisi Ketiga, Cet. V, Yogyakarta: BPFE, 2009, hlm. 145.

Ada tiga pendekatan untuk mencapai koordinasi yang efektif. *Pertama*, memakai teknik-teknik manajemen dasar, seperti hierarki manajerial, aturan dan prosedur, serta penerapan tujuan dan rencana. *Kedua*, teknik peningkatan koordinasi potensial dengan cara menciptakan sistem informasi vertikal dan hubungan-hubungan horizontal. *Ketiga*, dengan pengurangan kebutuhan akan koordinasi, dengan cara menciptakan sumber daya tambahan dan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri.⁹⁷ Tiga pendekatan ini dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Bagan 11: Pendekatan koordinasi yang efektif

1. Teknik manajemen dasar	2. Peningkatan koordinasi potensial	3. Pengurangan kebutuhan akan koordinasi
<ul style="list-style-type: none"> •Aturan dan prosedur •Hierarki manajerial •Penerapan tujuan dan rencana 	<ul style="list-style-type: none"> •Penciptaan sistem informasi vertikal •Penciptaan hubungan horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> •Penciptaan sumber daya tambahan •Penciptaan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri

Tingkat efisiensi koordinasi ini seringkali dikaitkan dengan rentang manajemen. Handoko mencatat, ada anggapan bahwa semakin besar jumlah rentang manajemen, maka semakin sulit pula koordinasi kegiatan di level bawah secara efektif. Namun, pernyataan itu tidak selamanya benar.⁹⁸

Mengenai hal ini, Handoko membuat ilustrasi dari sebuah organisasi yang memiliki 32 tenaga operatif yang ditunjukkan dalam tiga struktur rentang manajemen, dimana tiap struktur memerlukan jumlah manajer yang berbeda.⁹⁹ Agar mudah dipahami, penulis membuat ilustrasi yang lebih sederhana dengan contoh anggota/karyawan sebanyak 12 orang:

a. Struktur pertama

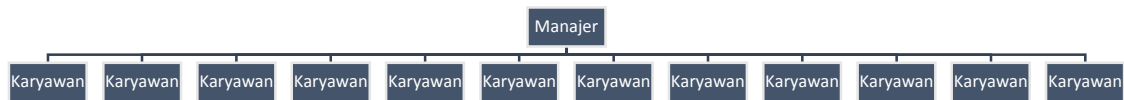
Struktur pertama ini terdiri dari 1 tingkatan manajemen dan 1 manajer. Ilustrasinya sebagai berikut:

⁹⁷ T. Hani Handoko, *op.cit.*, 2011, hlm. 199.

⁹⁸ *Ibid.*, hlm. 203.

⁹⁹ *Ibid.*, hlm. 205.

Bagan 12: Struktur organisasi dengan 1 tingkatan manajemen

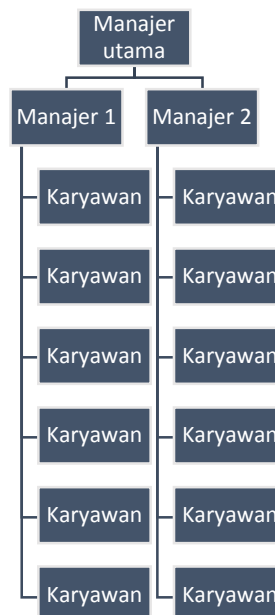


b. Struktur kedua

Struktur kedua ini terdiri dari 2 tingkatan manajemen dan 3 manajer.

Ilustrasinya sebagai berikut:

Bagan 13: Struktur organisasi dengan 2 tingkatan manajemen

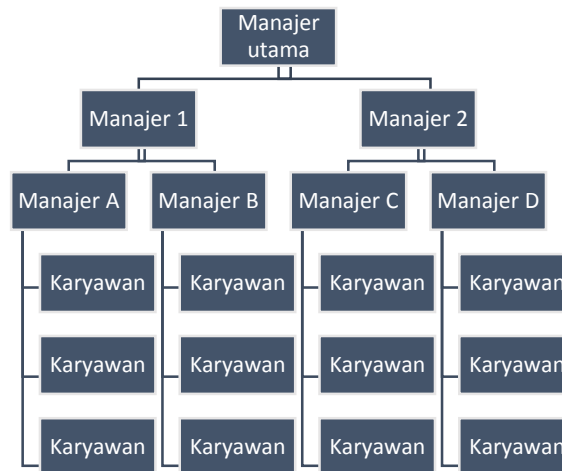


c. Struktur ketiga

Struktur ketiga ini terdiri dari 3 tingkatan manajemen dan 7 manajer.

Ilustrasinya sebagai berikut:

Bagan 14: Struktur organisasi dengan 3 tingkatan manajemen



Masing-masing struktur tentu memiliki kelebihan ataupun kelemahan satu sama lain. Struktur pertama misalnya, menjadikan penyebaran informasi dari manajer kepada karyawan lebih cepat, sehingga ada efisiensi waktu. Di samping itu, Handoko berpendapat, struktur pertama ini dapat meminimalisasi kemungkinan distorsi (penyimpangan) informasi. Oleh karena itu, struktur ini memungkinkan penggunaan sumber daya manajer secara efisien.¹⁰⁰

Meski demikian, lanjut Handoko, struktur pertama membuat manajer tidak dapat menjalankan fungsinya dengan efektif, sebab terlalu banyak orang yang harus diawasi.¹⁰¹ Karena itu, dibutuhkan struktur yang kedua dan ketiga yang membuat manajer dapat melakukan pengawasan secara baik. Walaupun struktur kedua dan ketiga membutuhkan biaya yang lebih banyak, model ini lebih cocok diterapkan dalam perusahaan/organisasi besar yang terdiri dari beberapa divisi/departemen yang membawahi banyak karyawan.

Terlepas dari hal tersebut, suatu program yang dilakukan atau yang direncanakan oleh organisasi/perusahaan harus dilaksanakan secara terpusat sehingga ada unsur pengendalian. Dengan adanya unsur pengendalian oleh pusat, akan terjamin adanya koordinasi kerja untuk mengharmoniskan kegiatan-kegiatan yang dikerjakan oleh bagian-bagian yang ada di bawahnya. Tanpa pengendalian dari pusat, setiap bagian akan bergerak sendiri-sendiri sehingga

¹⁰⁰ *Ibid.*, hlm. 207.

¹⁰¹ *Ibid.*

berpotensi terjadi penyimpangan dari garis tujuan bersama yang ingin dicapai.¹⁰²

Praktik pengendalian dan koordinasi secara terpusat ini bisa ditemukan dalam QS. An-Naml ayat 18:

حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَتَأَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسْكِنَكُمْ لَا تَحْطَمَنَّكُمْ

سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ ۖ وَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ﴿١٨﴾

Hingga apabila mereka sampai di lembah semut, berkatalah ratu semut, “Hai para semut, masuklah ke dalam sarang-sarang kalian, agar tidak terinjak oleh Sulaiman dan pasukannya, sedangkan mereka tidak menyadari.”

Hal yang perlu dikaji dari ayat ini adalah penggunaan lafadz *namlah*. Dalam Al-Qur`an terjemahan versi Kemenag RI, lafadz ini diartikan seekor semut (*mufrad*), sedangkan kata *an-naml* diterjemahkan menjadi semut-semut (*jama'*). Padahal, *ta`* yang melekat pada *namlah* menunjukkan makna betina atau perempuan (*muannats*).

Agus Purwanto dalam *Nalar Ayat-ayat Semesta* memberikan penjelasan yang cukup logis mengenai ayat di atas. Menurut ilmu pengetahuan terkini, diketahui bahwa komunitas semut dipimpin oleh ratu semut. Karena itu, *ta`* pada kata “*namlah*” memang mengindikasikan bahwa semut itu adalah betina. Semut betina ini yang memiliki kedudukan tertinggi dalam memberikan komando dan melakukan koordinasi kepada para semut pekerja. Karenanya, menurut Agus, dibutuhkan terjemahan baru pada ayat tersebut. Yang semula “seekor semut” diganti “ratu semut”.¹⁰³

Dalam konteks manajemen, ayat di atas menunjukkan adanya rantai komando dalam organisasi. Pucuk pimpinan dapat memberikan instruksi pada seluruh bawahannya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kemaslahatan organisasi dan perusahaan. Dalam keadaan genting, pemimpin bisa memberi instruksi darurat untuk menyelamatkan organisasi dari bahaya atau kerugian, baik yang menjadi korban adalah para anggota maupun organisasi itu sendiri.

¹⁰² Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, *op.cit.*, hlm. 147.

¹⁰³ Agus Purwanto, *Nalar Ayat-ayat Semesta*, Cet. 1, Bandung: Mizan, 2012.

Selain itu, perintah ratu semut kepada para semut dalam QS. An-Naml ayat 18 mengindikasikan adanya koordinasi secara terpusat, dimana pemegang koordinasi tertinggi adalah ratu semut. Ini berarti kewenangan memberikan koordinasi berada di tangan pemimpin utama atau pemilik jabatan tertinggi.

Dalam konteks manajemen, perintah ratu semut ini bisa dikategorikan ke dalam jenis pendekatan koordinasi yang kedua, yaitu melalui hubungan lateral (horizontal). Ini dapat diketahui dari tindakan ratu semut yang langsung memberikan komando. Dengan kata lain, ratu semut melakukan pemotongan rantai perintah melalui kontak langsung dengan para semut ketika bala tentara Nabi Sulaiman hendak mendekati mereka. Model koordinasi yang demikian menunjukkan bahwa jenis struktur rentang manajemen yang digunakan adalah struktur yang pertama.

Kebijakan seperti ini bisa diambil ketika organisasi/perusahaan sedang mengalami permasalahan yang genting atau berada dalam kondisi kritis, yang mengharuskan pimpinan mengambil suatu kebijakan secara cepat dan tepat. Selain itu, pendekatan koordinasi yang kedua dan struktur rentang manajemen yang pertama juga cocok diterapkan di perusahaan kecil yang jumlah anggota atau karyawannya relatif tidak banyak.

Namun, pada kasus yang berbeda, misalkan perusahaan besar dengan jumlah karyawan yang mencapai ratusan atau bahkan ribuan, maka diperlukan adanya tingkatan manajemen yang lebih banyak. Semua karyawan diharuskan mengikuti instruksi dari manajer di atasnya agar tujuan perusahaan/organisasi bisa tercapai.

Ketaatan kepada atasan dan jenjang koordinasi ini telah dijelaskan Allah SWT dalam QS. Al-Anfâl ayat 46:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رَاحَتُكُمْ

Dan taatilah Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kalian berbantah-bantahan, yang menyebabkan kalian menjadi gentar dan kehilangan kekuatan.

Apabila dikaitkan dengan tingkatan koordinasi, ayat ini masih berkaitan dengan QS. An-Nisâ` ayat 59 tentang perintah menaati Allah, Rasul, dan *ûlî al-amr*. Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ

*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ûlî al-amr di antara kalian.*¹⁰⁴

Dalam konteks manajemen, ayat tersebut mengindikasikan adanya tiga tingkatan koordinasi. *Pertama*, koordinasi dari Allah. *Kedua*, dari Rasulullah. *Ketiga*, dari *ûlî al-amr*. Ini berarti bahwa komando tertinggi dalam manajemen Islami dipegang oleh Allah, lalu Rasulullah, baru kemudian *ûlî al-amr*. Hal ini tidak mengherankan karena Allah merupakan Pembuat Syariat (*Asy-Syâri`*) yang menurunkan kitab Al-Qur`an sebagai sumber dan rujukan utama dalam memecahkan suatu masalah. Setelah itu, jika dalam Al-Qur`an tidak terdapat ketentuan hukum, maka Nabi Muhammad diberi legalitas oleh Allah untuk menetapkan hukum. Apabila dalam Al-Qur`an dan hadis tidak ada penjelasan mengenai suatu permasalahan baru, maka umat manusia diperbolehkan untuk meminta penjelasan kepada *ûlî al-amr*.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Menurut Az-Zamakhsharî, yang dimaksud dengan *ûlî al-amr* adalah pemimpin yang memerintahkan untuk melakukan kebenaran. Sedangkan pemimpin yang memerintahkan pada keburukan atau maksiat, maka Allah dan Rasul berlepas diri darinya. Ini bisa dilihat dari ucapan para khalifah yang menjadi pemimpin setelah Rasulullah wafat. Mereka berkata, "Taatilah aku selama aku berbuat adil pada kalian. Bila aku menyimpang, maka kalian boleh tidak taat kepadaku." Lihat Az-Zamakhsharî, *op.cit.*, hlm. 424.

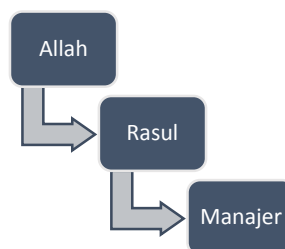
Mengenai alasan mengapa Allah memerintahkan untuk taat kepada *ûlî al-amr* dalam hal yang bukan maksiat, Thanthâwî berpendapat, karena mereka ialah orang-orang yang melaksanakan ajaran-ajaran agama, yang di pundak mereka urusan umat diserahkan untuk dijaga kemaslahatannya. Sebab, sikap tidak patuh kepada *ûlî al-amr* akan menyebabkan keadaan umat menjadi kacau dan rusak. Lihat Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 977.

¹⁰⁵ Dalam *Tafsir Al-Qur`an Tematik*, mengenai penafsiran surat An-Nisâ` ayat 59, hal yang perlu diperhatikan ialah ungkapan "*athî`û Allâh*" (taatilah Allah) yang merupakan perintah menaati Allah, kemudian diikuti dengan ungkapan "*wa athî`û ar-rasûl*" (dan taatilah Rasul) yang merupakan perintah menaati Rasul dengan pengulangan kembali kata perintah *athî`û* (taatilah oleh kalian). Hal ini menunjukkan bahwa Rasulullah mempunyai hak untuk ditaati sebagaimana hak yang dimiliki Allah. Ini berbeda dengan perintah menaati *ûlî al-amr* yang tidak disertai kata *athî`û* karena mereka tidak mempunyai hak untuk ditaati jika ketaatan kepada mereka bertentangan dengan ketaatan pada Allah dan Rasul-Nya. Dengan demikian, penegasan Al-Qur`an tentang kewajiban umat Islam untuk menaati *ûlî al-amr* berbanding lurus dengan penegasan Al-Qur`an tentang kewajiban *ûlî al-amr*

Dalam hal manajemen, karyawan harus mengikuti koordinasi dan arahan dari manajer selama hal itu dimaksudkan untuk kebaikan. Akan tetapi sebaliknya, jika ia memerintahkan berbuat sesuatu yang tidak diperbolehkan oleh agama, maka karyawan boleh menolaknya dan mengingatkannya. Jika manajer tetap memaksa, karyawan dapat mengajukan pengunduran diri.

Tingkatan koordinasi menurut manajemen perspektif Al-Qur`an dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Bagan 15: Tingkatan koordinasi dalam manajemen Qur`ani



Ketentuan untuk senantiasa taat pada ajaran agama ini dikuatkan oleh firman Allah dalam QS. Âli ‘Imrân ayat 103:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا^١

Dan berpeganglah kalian semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kalian bercerai berai.

Berdasarkan ayat ini, ada beberapa nilai tentang manajemen yang bisa diambil. *Pertama*, manajemen hendaknya didasarkan atas nilai *ilâhî* karena ia membimbing manusia kepada kebaikan. *Kedua*, kesolidan organisasi dapat terwujud apabila para anggotanya bersatu dan bekerja sama, serta tidak saling bermusuhan. *Ketiga*, jika sebelumnya para anggota pernah menjadi musuh, maka salah satu hal yang bisa memotivasi mereka untuk bersatu kembali yaitu atas dasar agama atau nilai universal yang diajarkan oleh agama, salah satunya perdamaian. *Keempat*, hubungan anggota organisasi yang harmonis menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan saat bersaing dengan organisasi lainnya.

untuk menunaikan amanat yang dibebankan atas mereka. Lihat Muchlis M. Hanafi, *et.al.*, *op.cit.*, hlm. 404-405.

Oleh karena itu, perintah serupa agar kita bersatu dan berkonsolidasi, jangan berselisih dan bercerai berai juga terdapat dalam surat Âli ‘Imrân ayat 105:

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ

*Janganlah kalian menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. Mereka Itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat.*¹⁰⁶

Jika dikaitkan dengan manajemen, di dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan tentu terdapat hubungan sosial antara satu anggota dengan anggota lainnya. Terkadang ada yang berbeda keyakinan agamanya, ataupun ada pula yang masih seagama tapi berbeda aliran atau mazhabnya. Dalam membangun hubungan kerja ini, jangan sampai muncul rasa sombong dan merasa paling benar sendiri. Toleransi antar pemeluk umat beragama atau antar sesama umat Islam perlu dibangun supaya kerja sama dapat terjalin dengan baik. Termasuk dalam persoalan suku dan ras, toleransi tetap harus dilakukan.

Terapan dari konsepsi ini bisa dilihat dari fakta yang ada di Amerika. Hingga tahun 2010, hampir separuh dari pekerja-pekerja baru di seluruh negara Amerika adalah orang-orang yang masuk kategori minoritas. Di pabrik modem 3Com di Illionis, sebanyak 1.200 pekerja berbicara dalam 20 bahasa yang berbeda. Keragaman terasa makin penting sebab menurut survei yang dilakukan oleh Perkumpulan Manajemen Sumber Daya Manusia, 65% pencari kerja lebih menyukai perusahaan yang mempunyai komitmen terhadap keragaman.¹⁰⁷

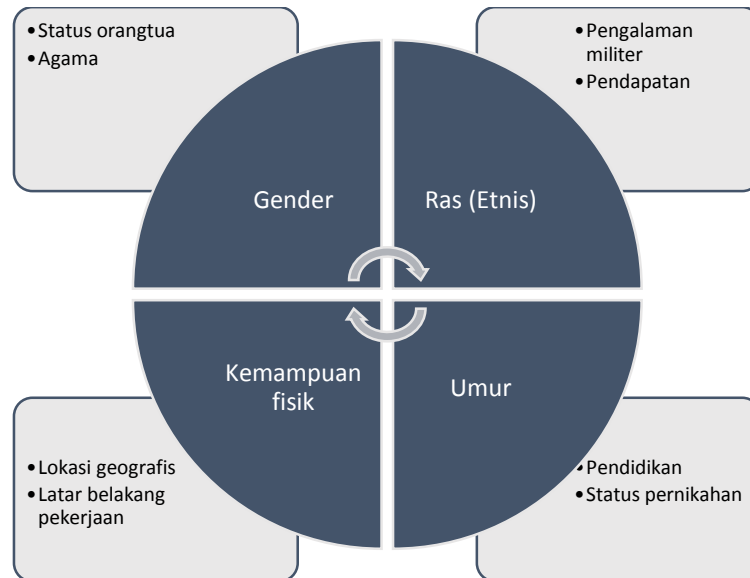
Dalam manajemen, menurut Richard L. Daft, ada dimensi primer dan sekunder keragaman yang perlu dipenuhi oleh suatu organisasi atau perusahaan.

¹⁰⁶ Menurut Thanthâwî, hal yang dilarang oleh Allah dalam ayat di atas adalah bercerai-berai dan berbeda pendapat dalam pokok-pokok dan fondasi dasar agama. Adapun cabang-cabang agama yang tidak bertentangan dengan nash yang sahih, maka ia tidak termasuk objek yang dilarang dalam ayat ini. Thanthâwî memandang bahwa para sahabat dan tabi'in terkadang juga berbeda pendapat mengenai sebagian permasalahan yang tidak menyimpang dari nash yang sahih. Salah satu atau tiap kelompok dari mereka lalu menakwilkannya sesuai dengan kadar kemampuan pemahaman akalinya dalam berijtihad. Lihat Thanthâwî, *ibid.*, hlm. 692.

¹⁰⁷ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 194.

Komposisi itu bisa dilihat dalam ilustrasi berikut (dimensi primer berada dalam lingkaran sedangkan dimensi sekunder ada dalam kotak):¹⁰⁸

Bagan 16: Dimensi keragaman karyawan dalam perusahaan



F. Kepemimpinan (*Leadership*)

Dalam mendefinisikan kepemimpinan, Handoko mengutip pendapat Stoner, yaitu suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Hani Handoko mengartikan kepemimpinan dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk memengaruhi orang-orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran.¹⁰⁹

Menurut Hani Handoko, ada tiga implikasi penting dari definisi yang dikemukakan Stoner. *Pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain atau pengikut. Ketersediaan para anggota untuk menerima pengarahan dari pemimpin membantu menentukan kedudukan pemimpin. *Kedua*, kepemimpinan terkait dengan pembagian kekuasaan. Pemimpin memiliki wewenang untuk memberi arahan berbagai kegiatan para anggota. *Ketiga*, kepemimpinan juga berkaitan dengan pengaruh. Pemimpin tidak hanya bisa memerintahkan apa yang harus

¹⁰⁸ *Ibid.*, hlm. 195.

¹⁰⁹ T. Hani Handoko, *op.cit.*, 2011, hlm. 294-295.

dilakukan anggota, melainkan juga dapat memengaruhi bagaimana anggota melaksanakan perintahnya.¹¹⁰

Ordway Ted, sebagaimana dikutip oleh Usman Effendi, mendefinisikan kepemimpinan dengan aktivitas memengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan.¹¹¹

Dalam pembahasan tentang kepemimpinan, ada istilah penting yang perlu diperhatikan, yakni kekuasaan. Richard Daft mendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan yang berpotensi untuk memengaruhi perilaku orang lain. Ia juga menyampaikan pernyataan yang menarik terkait kekuasaan manajemen dan kepemimpinan. Menurutnya, kekuasaan manajemen datang dari posisi individu dalam suatu organisasi. Ini berbeda dengan kekuasaan kepemimpinan yang berasal dari nilai pribadi.¹¹²

Di dalam Al-Qur`an, pembahasan mengenai kepemimpinan dikaitkan dengan beberapa istilah, antara lain *khalîfah*, *imâm*, dan *ûlî al-amr*.

a. *Khalîfah*

Salah satu ayat yang memakai kata “*khalîfah*” secara eksplisit adalah QS. Shad ayat 26:

يٰۤاٰدٰۤا۟دُۙ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ
عَنْ سَبِيۡلِ اللّٰهِ

*Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah.*¹¹³

Mengacu pada ayat di atas, salah satu tugas khalifah adalah “*siyâsah an-nâs*” yang berarti mengelola urusan manusia.¹¹⁴ Menurut *Kamus Al-Munawwir*,

¹¹⁰ *Ibid.*, hlm. 294.

¹¹¹ Usman Effendi, *Asas Manajemen*, Cet. I, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, hlm. 182.

¹¹² Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 313.

¹¹³ Thanthâwî memaknai kata “*khalîfah*” dengan orang yang menggantikan orang lain dan mewakili kedudukannya. Maksud dari ayat ini, Allah berkata kepada Daud, “Aku menjadikanmu sebagai pengganti dan wakilku di bumi untuk mengatur urusan manusia dan menunjukkan jalan yang lurus kepada mereka.” Lihat Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 3611.

¹¹⁴ *Ibid.*

kata “*siyâsah*” memiliki dua makna, yaitu *al-idârah* (administrasi, manajemen) dan *al-khiththah* (siasat, politik, kebijakan).¹¹⁵

Dua makna ini cukup relevan dengan peran seorang pemimpin karena ia dituntut untuk mempunyai kemampuan manajerial yang baik dan kecakapan politik. Kemampuan berpolitik di sini tidak dimaknai dengan politik praktis, namun lebih pada kepandaian berkomunikasi dan berdiplomasi dengan orang lain (baik karyawan maupun kolega) untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, ayat lain yang memakai lafadz “*khalîfah*” adalah surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭ

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.”

Lafadz “*khalîfah*” secara bahasa berarti pengganti. Dalam konteks ini, khalifah dapat mempunyai dua arti. *Pertama*, pengganti dari makhluk yang diciptakan oleh Allah sebelum manusia (*Bânû al-Jân*).¹¹⁶ *Kedua*, pengganti dari Allah dalam hal pengelolaan bumi. Dengan kata lain, Allah menunjuk Adam dan keturunannya sebagai pengganti Allah untuk memakmurkan bumi secara langsung.

¹¹⁵ Ahmad Warson Munawwir, *Kamus Al-Munawwir*, Surabaya: Pustaka Prograssif, t.th., hlm. 678.

¹¹⁶ Dalam *Tafsîr Al-Jalâlain* dijelaskan, sebelum Adam diciptakan, bumi dihuni makhluk bernama *Bânû al-Jân*. Mereka melakukan perbuatan buruk yang menyebabkan kerusakan di bumi. Lihat As-Suyûthî dan Al-Maḥallî, *Tafsîr Al-Jalâlain*, Juz 1, Maktabah Syamilah, t.th., hlm. 36.

Selain surat Shad: 26 dan Al-Baqarah: 30, kata *khalîfah* juga disebutkan dalam bentuk jamaknya, yaitu *khalâ'if*, seperti dalam QS. Fâthir ayat 39,¹¹⁷ Al-An'âm ayat 165,¹¹⁸ serta Yûnus ayat 14¹¹⁹ dan 73.¹²⁰

b. *Imâm*

Ayat yang di dalamnya terdapat istilah "*imâm*" yang artinya mengarah pada makna pemimpin di antaranya ialah QS. Al-Furqân ayat 74:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا ذُرِّيَّتَنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ

إِمَامًا ﴿٧٤﴾

Dan orang-orang yang berkata, "Wahai Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami istri-istri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.

Kata "*imâm*" dalam QS. Al-Furqân: 74 ditafsirkan Thanthâwî dengan "*qudwah*" (panutan) dan "*uswah*" (teladan). Sehingga, secara keseluruhan ayat "*wa ij'alnâ li al-muttaqîna imâman*" dapat diartikan dengan: "Jadikanlah kami sebagai panutan dan teladan bagi orang-orang yang bertakwa sehingga mereka

¹¹⁷ QS. Fâthir: 39

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ

Dia lah yang menjadikan kalian khalifah-khalifah di muka bumi. Barang siapa yang kafir, maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. (QS. Fâthir: 39)

¹¹⁸ QS. Al-An'âm: 165:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ

Dia lah yang menjadikan kalian penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebagian kalian atas sebagian (yang lain) beberapa derajat, untuk menguji tentang apa yang Dia berikan kepada kalian. (QS. Al-An'âm: 165)

¹¹⁹ QS. Yûnus: 14:

ثُمَّ جَعَلْنَاهُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ﴿١٤﴾

Kemudian Kami jadikan kalian pengganti-pengganti di muka bumi sesudah mereka, supaya Kami memperhatikan bagaimana kalian berbuat. (QS. Yûnus: 14)

¹²⁰ QS. Yûnus: 73:

فَكَذَّبُوهُ فَجَعَلْنَاهُ وَمَنْ مَعَهُ فِي الْفُلْكِ وَجَعَلْنَاهُمْ خَلَائِفَ وَأَغْرَقْنَا الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا

Lalu mereka mendustakan Nuh, maka Kami selamatkan dia dan orang-orang yang bersamanya di dalam bahtera, dan Kami jadikan mereka itu penguasa dan Kami tenggelamkan orang-orang yang mendustakan ayat-ayat Kami. (QS. Yûnus: 73)

dapat meniru ucapan baik dan amal saleh kami.” Menurut Thanthâwî, doa ini menunjukkan sifat hamba Allah yang kuat imannya, bersih jiwanya, dan suci hatinya.¹²¹

Selain itu, dalam QS. Al-Baqarah 124 juga terdapat kata “*imâm*”:

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۚ

Dan ketika Ibrâhîm diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrâhîm menunaikannya. Allah berfirman, “Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia.”¹²²

c. *Ûlî al-amr*

Istilah *ûlî al-amr* dapat ditemukan dalam QS. An-Nisâ` ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan *ûlî al-amr* di antara kamu.¹²³

Hadis yang menunjukkan makna *ûlî al-amr* sebagai pemimpin, yaitu:

حَدَّثَنَا أَبُو الْيَمَانِ أَخْبَرَنَا شُعَيْبٌ حَدَّثَنَا أَبُو الزِّنَادِ أَنَّ الْأَعْرَجَ حَدَّثَهُ أَنَّهُ سَمِعَ أَبَا هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ

¹²¹ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 3146-3147.

¹²² Ada dua poin penting dari QS. Al-Baqarah: 124, yaitu: *Pertama*, ujian yang diberikan Allah kepada Ibrâhîm. Thanthâwî menafsirkan bahwa Allah menguji Ibrâhîm dengan perintah dan larangan, serta dengan kesulitan untuk menguji kesabaran Ibrâhîm dan dengan kenikmatan untuk menguji apakah dia bersyukur atau tidak. Dua hal ini akan menunjukkan sifat asli manusia yang sebenarnya. Pada akhirnya, Nabi Ibrâhîm berhasil melewati ujian tersebut dengan sempurna.

Kedua, pengangkatan Ibrâhîm sebagai pemimpin manusia karena telah berhasil melalui berbagai ujian. Menurut Thanthâwî, imam ialah seorang panutan yang diikuti dalam ucapan maupun perbuatannya. Sedangkan *al-imâmah* (kepemimpinan) yang dimaksud dalam ayat itu yaitu kerasulan dan kenabian. Pertanyaannya, mengapa kata yang dipakai “*imâm*”, bukan rasul atau nabi? Menurut Thanthâwî, ini menunjukkan bahwa kerasulan yang dimiliki Ibrâhîm akan membawa manfaat bagi umat dimana ia diutus melalui jalan penyampaian ajarannya, sementara umat lain dapat memperoleh manfaat dengan cara meneladani (ucapan dan perbuatan) Ibrâhîm. Lihat Thanthâwî, *ibid.*, hlm. 202.

¹²³ Menurut Thanthâwî, berdasarkan atas pendapat yang kuat (*râjih*), yang dimaksud *ûlî al-amr* yaitu para hakim. Namun, ketaatan kepada mereka hanya berlaku pada hal-hal yang baik. Jika mereka memerintahkan untuk melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan ajaran agama, mereka tidak perlu ditaati. Lihat Thanthâwî, *ibid.*, hlm. 977.

Berbeda dengan Thanthâwî, menurut Az-Zamakhsharî, yang dimaksud dengan *ûlî al-amr* ialah para pemimpin yang memerintahkan untuk melakukan kebenaran. Ada pula pendapat yang menyatakan bahwa yang dimaksud *ûlî al-amr* yaitu pemimpin negara/detasemen (satuan militer). Menurut pendapat yang lain, *ûlî al-amr* adalah ulama yang berpegang teguh pada ajaran agama, yang mengajarkan ajaran agama kepada umat, memerintahkan pada hal yang *ma'rûf*, dan melarang kemungkaran. Lihat Az-Zamakhsharî, *op.cit.*, hlm. 424.

وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ وَمَنْ يُطِيعِ الْأَمِيرَ فَقَدْ أَطَاعَنِي وَمَنْ يَعُصِ الْأَمِيرَ فَقَدْ عَصَانِي وَإِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ وَيُتَّقَى بِهِ فَإِنْ أَمَرَ بِتَقْوَى اللَّهِ وَعَدَلَ فَإِنَّ لَهُ بِذَلِكَ أَجْرًا وَإِنْ قَالَ بِغَيْرِهِ فَإِنَّ عَلَيْهِ مِنْهُ. (رواه البخاري)

Abû Al-Yamân menyampaikan hadis kepada kami: Syu'aib mengabarkan hadis kepada kami: Abû Az-Zinâd menyampaikan hadis kepada kami: bahwa Al-A'raj menyampaikan hadis kepadanya bahwa dia mendengar hadis dari Abî Hurairah bahwa dia mendengar Rasulullah SAW bersabda, "Barang siapa menaatiku, sesungguhnya dia menaati Allah. Barang siapa bermaksiat padaku, sesungguhnya dia bermaksiat kepada Allah. Barang siapa menaati pemimpin, maka ia sesungguhnya dia menaatiku. Barang siapa melanggar pemimpin, sesungguhnya dia melanggarku. Sesungguhnya (perumpamaan) pemimpin hanyalah (seperti) perisai yang diperangi dari belakang dan ditakuti karenanya. Maka, jika ia memerintahkan untuk takwa kepada Allah dan berbuat adil, maka dia mendapatkan pahala. Bila dia berkata (memerintahkan) sebaliknya, maka dia mendapatkan dosa." (HR. Al-Bukhârî)

Dalam hadis di atas, lafadz yang menunjukkan bahwa *ûlî al-amr* lebih dekat kepada makna pemimpin adalah *al-amîr*. Lafadz *al-amîr* mempunyai akar kata yang sama dengan kata *amr* dalam *ûlî al-amr*, yaitu fi'il *amara* yang berarti memerintahkan; menjadi amir (putra mahkota, kepala, penguasa); menguasai. Sedangkan lafadz *al-amr* memiliki arti perintah; perkara, masalah; kekuasaan, pengaruh; kuasa, surat kuasa. Munawwir sendiri mengartikan kata *ûlî al-amr* sebagai ulama; penguasa.¹²⁴ *Al-amîr* merupakan *ism fâ'il* dengan makna *maf'ûl*, artinya orang yang diberi kewenangan. Pemaknaan yang penulis kemukakan ini didasarkan atas sebuah khabar yang diriwayatkan oleh At-Tirmidzî:

حَدَّثَنِي يَحْيَى عَنْ مَالِكٍ عَنْ يَحْيَى بْنِ سَعِيدٍ أَنَّهُ بَلَغَهُ أَنَّ مُعَاوِيَةَ بْنَ أَبِي سُفْيَانَ كَتَبَ إِلَى زَيْدِ بْنِ ثَابِتٍ يَسْأَلُهُ عَنِ الْجَدِّ فَكَتَبَ إِلَيْهِ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ إِنَّكَ كَتَبْتَ إِلَيَّ تَسْأَلُنِي عَنِ الْجَدِّ وَاللَّهُ أَعْلَمُ وَذَلِكَ مِمَّا لَمْ يَكُنْ يَفْضِي فِيهِ إِلَّا الْأُمَرَاءُ يَعْنِي الْخُلَفَاءَ وَقَدْ حَضَرْتُ الْخُلَفَاءَ قَبْلَكَ يُعْطِيَانِهِ النِّصْفَ مَعَ الْأَخِ الْوَاحِدِ وَالثُّلُثَ مَعَ الْأَثْنَيْنِ فَإِنْ كَثُرَتْ الْإِخْوَةُ لَمْ يُنْقَصُوهُ مِنَ الثُّلُثِ.

¹²⁴ Ahmad Warson Munawwir, *op.cit.*, hlm. 38.

Yahyâ menyampaikan hadis kepadaku, dari Mâlik, dari Yahyâ bin Sa'îd, bahwa telah sampai kabar kepadanya bahwa Mu'âwiyah bin Abî Sufyân menulis surat kepada Zaid bin Tsâbit. Ia bertanya tentang persoalan bagian warisan seorang kakek. Zaid bin Tsâbit pun membalas surat tersebut yang isinya, "Engkau menulis surat kepadaku, yang berisi pertanyaan tentang masalah waris seorang kakek. Allah lebih mengetahui, persoalan itu termasuk hal-hal yang telah ditetapkan oleh para pemimpin yakni khalifah. Aku telah merasakan hidup pada masa dua khalifah sebelummu. Mereka memberikan separuh bagian untuk seorang kakek yang disertai ahli waris lain berupa satu saudara laki-laki, dan diberi sepertiga bagian jika ada dua saudara laki-laki. Apabila jumlah saudara laki-laki itu ada banyak (tiga atau lebih), maka mereka tidak mengurangi bagian warisan untuk kakek yang jumlahnya sepertiga." (HR. At-Tirmidzî)

Lafadz *al-umarâ`* dalam hadis di atas merupakan bentuk jamak dari kata *al-amîr*. Kata ini disebut oleh Zaid bin Tsâbit untuk merepresentasikan khalifah—pemimpin umat Islam yang menjadi pengganti setelah Rasulullah wafat—dalam surat balasan yang ditujukan kepada Mu'âwiyah bin Abî Sufyân yang saat itu bertanya tentang bagian harta warisan dari seorang kakek.

Senada dengan pemaknaan ini, menurut *Tafsir Al-Qur'an Tematik*, dari segi bahasa, ungkapan *ûlî al-amr* terdiri dari dua kata, yaitu *ûlî* yang berarti mempunyai atau memiliki, dan *al-amr* yang berarti wewenang, urusan, atau hak untuk memberikan perintah. Sehingga, ungkapan *ûlî al-amr* berarti orang atau lembaga yang mempunyai urusan dan/atau wewenang atau yang memiliki otoritas dalam mengatur, mengelola, dan memberi perintah.¹²⁵

Ayat lainnya yang menyebutkan istilah *ûlî al-amr*, yaitu QS. An-Nisâ` ayat 83:

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولَى الْأَمْرِ
مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ

Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ûlî al-amr di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin

¹²⁵ Muchlis M. Hanafi, *et.al.*, *op.cit.*, hlm. 403.

*mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ûlî al-amr).*¹²⁶

Berdasarkan tiga istilah pemimpin dalam Al-Qur'an (*khalîfah*, *imâm*, dan *ûlî al-amr*) yang telah dijelaskan di atas, bisa disimpulkan bahwa: *Pertama*, mengenai kedudukannya sebagai *khalîfah*, tugas seorang pemimpin adalah mengelola segala urusan organisasi, termasuk dalam persoalan administrasi, manajemen, dan pengambilan kebijakan.

Kedua, mengenai kedudukannya sebagai *imâm*, pemimpin dituntut untuk bisa memberikan contoh yang baik kepada bawahannya. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu berbicara dan bersikap yang baik sebab dia merupakan teladan.

Ketiga, terkait kedudukannya sebagai *ûlî al-amr*, pemimpin diharuskan mempunyai religiusitas, kewibawaan, dan intelegensi yang mumpuni sehingga ia tidak akan keliru dalam mengambil keputusan. Sebab, apabila kebijakannya menyimpang, anggota dan organisasinya akan mengalami kerugian.

Jika dikaitkan dengan pernyataan Richard L. Daft yang membedakan antara kekuasaan kepemimpinan dan kekuasaan manajemen, maka menurut perspektif Al-Qur'an, dua jenis kekuasaan tersebut semestinya ada dalam diri seorang manajer. Sebab, manajer dituntut untuk tidak hanya dapat mengelola organisasi, melainkan juga memberikan teladan kepada anggotanya. Dengan demikian, Al-Qur'an menghendaki adanya nilai pribadi (*soft skill*) yang positif dalam diri manajer dan juga kompetensi manajerial (*hard skill*) yang mumpuni.

G. Prinsip Kepemimpinan

Douglas McGregor, seperti dikutip Usman Effendi mengemukakan teori X dan Y untuk menjelaskan sifat dan karakter seorang pemimpin. Menurutny,

¹²⁶ Thanthâwî menafsirkan kata *ûlî al-amr* dalam QS. An-Nisâ` ayat 83 dengan pembesar sahabat yang pandai tentang berbagai persoalan. Dikatakan pula bahwa makna *ûlî al-amr* pada ayat tersebut ialah penguasa dan pemimpin pasukan (Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 1014). Arti ini mengarah pada makna *ûlî al-amr* sebagai orang yang pandai atau *'alîm* (bentuk *mufrad* dari *'ulamâ*).

pemimpin bertipe X cenderung menyukai gaya kepemimpinan melalui kekuasaan yang dimilikinya secara otoriter. Hal ini berbeda dengan pemimpin bertipe Y yang lebih senang dengan gaya yang demokratis.¹²⁷

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu hal penting dalam diri seorang pemimpin. Tiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeda. Tapi, berdasarkan teori XY Douglas McGregor, secara umum gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua arus besar: otoriter dan demokratis. Dua gaya kepemimpinan ini akan membawa hasil yang berbeda dalam mencapai tujuan organisasi.

Richard L. Daft memberikan contoh kasus dua karakter pemimpin yang cukup kontras. Contoh pemimpin yang pertama adalah Tom Siebel, CEO Siebel Systems, yang dikenal disiplin serta senang memegang kendali atas setiap aspek bisnis. Bahkan, dia menetapkan sendiri kode dalam berpakaian, membuat standar yang sulit, dan menuntut karyawannya untuk memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Meski begitu, ia juga memberikan penghargaan yang baik bagi karyawan yang berprestasi. Sebaliknya, ia akan memecat karyawan yang tidak sukses.¹²⁸

Contoh pemimpin yang kedua ialah Herb Kelleher, Direktur dan CEO Southwest Airlines. Berbeda dengan Tom Siebel, Herb justru terkesan lebih luwes dan santai. Ia dikenal karena berpakaian seperti Elvis untuk menghibur para karyawannya dan mendorong mereka untuk bersenang-senang sekaligus membiarkan kepribadian unik mereka keluar saat melayani para pelanggan.¹²⁹

Dua gaya kepemimpinan di atas –meskipun terlihat bertolak belakang– sama-sama membawa kesuksesan bagi perusahaan yang mereka pimpin. Hal ini memunculkan pertanyaan, seperti apakah gaya kepemimpinan atau sifat dan karakter pemimpin yang baik?

Dalam surat Asy-Syûrâ ayat 38 Allah memberikan gambaran tentang prinsip kepemimpinan yang baik. Allah SWT berfirman:

¹²⁷ Usman Effendi, *op.cit.*, hlm. 191-192.

¹²⁸ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 312.

¹²⁹ *Ibid.*

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka.

Dalam ayat ini, Allah mengajarkan salah satu kriteria pemimpin, yaitu mengambil keputusan dengan bermusyawarah. Hal ini ditunjukkan oleh lafadz *syûrâ* yang berarti musyawarah. Dalam konteks ini, Thanthâwî menafsirkan “*wa amruhum syûrâ bainahum*” dengan: “Ketika orang-orang yang beriman dihadapkan pada persoalan penting yang perlu diteliti ulang dan dikaji, maka mereka akan berkumpul dan bermusyawarah untuk memutuskan kebijakan yang akan diambil yang sekiranya lebih maslahat dan bermanfaat.”¹³⁰

Thanthâwî menambahkan, Rasulullah terbiasa bermusyawarah dengan para sahabat mengenai hal-hal yang berkaitan dengan peperangan dan urusan duniawi. Namun, beliau tidak bermusyawarah dalam urusan agama karena hal itu berasal dari Allah SWT langsung. Adapun sahabat, mereka terbiasa untuk bermusyawarah tentang hukum-hukum atas permasalahan yang baru muncul, di antaranya terkait *khilâfah* (kepemimpinan) setelah Nabi Muhammad SAW wafat, persoalan waris seorang kakek, dan memerangi orang-orang murtad.¹³¹

Pemimpin yang demokratis dan terbuka pada umumnya memiliki sifat santun yang membuat bawahannya menaruh rasa hormat. Sebaliknya, orang yang memimpin dengan gaya otoriter cenderung bersikap keras kepada para anggotanya. Sikap ini tidak membuatnya terhormat dan berwibawa, melainkan justru akan menjadikan si pemimpin ditakuti. Karyawan akan bersikap hormat di depan pemimpin otoriter, namun bila pemimpin tidak ada, bisa jadi karyawan akan menjelek-jelekkan si pemimpin.

Karena itu, dalam QS. Âli ‘Imrân ayat 159, Allah memerintahkan agar Rasulullah bersikap lemah lembut kepada para sahabat dan mengajak mereka bermusyawarah dalam memecahkan permasalahan duniawi. Allah berfirman:

¹³⁰ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 3774.

¹³¹ *Ibid.*, hlm. 3775.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنْ لَّهْمَ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ

Maka, disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu.

Dalam ayat ini, Allah menjelaskan hubungan sebab-akibat antara sikap lemah lembut dan kesetiaan para pengikut Nabi Muhammad SAW. Karena sifat beliau yang santun dan penyayang itulah, para sahabat setia menyertai perjuangan Nabi. Bahkan, karena kebaikan Rasulullah itu pula, tidak sedikit sahabat yang rela berkorban untuk dakwah Islam melebihi batas kewajaran.

Salah satu contohnya adalah, Abû Bakr Ash-Shiddîq menyedekahkan seluruh hartanya untuk diserahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Selain itu, para sahabat lain rela mengorbankan nyawanya untuk melindungi Rasulullah dalam berbagai peperangan, hingga akhirnya Islam pun berjaya.

Dalam konteks manajemen, kepemimpinan yang dimiliki Rasulullah termasuk kategori kepemimpinan kharismatik. Pemimpin seperti ini memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain agar melakukan lebih dari yang biasa mereka lakukan, tanpa terpengaruh oleh rintangan dan pengorbanan pribadi.¹³²

Menurut Richard L. Daft, pengaruh pemimpin kharismatik biasanya berasal dari: (1) visi masa depan yang tinggi yang mampu ditangkap oleh para anggotanya, (2) pembentukan sistem nilai korporasi yang disetujui oleh semua orang, dan (3) pemberian kepercayaan kepada anggota, sehingga dia juga akan mendapatkan kepercayaan penuh dari mereka sebagai balasannya.¹³³

Salah satu perbedaan mendasar yang ada pada diri karyawan sebagai akibat dari gaya kepemimpinan yang demokratis dari pemimpin kharismatik

¹³² Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 340

¹³³ *Ibid.*

adalah munculnya motivasi bekerja dengan senang hati, tanpa ada paksaan. Berbeda dengan gaya kepemimpinan otoriter yang cenderung menyebabkan karyawan bekerja di bawah tekanan.

Hasil studi di University of Michigan menyebutkan bahwa supervisor yang paling efektif adalah mereka yang berfokus pada kebutuhan manusiawi bawahannya. Para peneliti itu menyebut mereka dengan menggunakan istilah “pemimpin yang terpusat pada karyawan”. Sedangkan pemimpin yang kurang efektif adalah mereka yang cenderung kurang perhatian terhadap pencapaian tujuan dan kebutuhan manusiawi, serta menyukai efisiensi biaya produksi yang lebih rendah.¹³⁴ Dengan kata lain, pemimpin yang demokratis dapat mengajak karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dibandingkan pemimpin otoriter.

Salah satu sikap pemimpin yang demokratis yaitu keterbukaan dalam memecahkan permasalahan. Pada praktiknya, pemimpin akan mengajak para anggotanya untuk berdiskusi guna mencari titik temu atas permasalahan yang sedang dihadapi. Dengan diajak bermusyawarah, anggota akan merasa dirinya diperhitungkan dan dihormati. Perasaan seperti ini memunculkan motivasi tersendiri yang selanjutnya membuat si anggota bersikap patuh dan taat pada pemimpin.

Praktik musyawarah oleh pemimpin sebelum memutuskan satu perkara dapat dilihat dalam QS. An-Naml: 32-34 yang menceritakan kisah Ratu Bilqis yang meminta pendapat para pembesarnya terkait surat dari Nabi Sulaiman:

قَالَتْ يَتَايَأُهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرٍ مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ ﴿٣٢﴾ قَالُوا خُنْ أُولَئِ
قُوَّةٍ وَأُولَئِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانْظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ ﴿٣٣﴾ قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا
قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعِزَّةَ أَهْلِهَا أَذِلَّةً ۖ وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ ﴿٣٤﴾

Dia (Bilqis) berkata, “Hai para pembesar, berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini). Aku tidak pernah memutuskan sesuatu persoalan sebelum kalian berada dalam majlis(ku).” Mereka menjawab, “Kita ialah orang-orang yang

¹³⁴ Ibid., hlm. 323.

memiliki kekuatan dan memiliki keberanian yang sangat (dalam peperangan), dan keputusan berada di tanganmu, maka pertimbangkanlah apa yang akan Ratu perintahkan.” Dia berkata, “Sesungguhnya raja-raja apabila memasuki suatu negeri, niscaya mereka membinasakannya, dan menjadikan penduduknya yang mulia jadi hina dan demikian pulalah yang akan mereka perbuat.”

Poin terpenting yang terdapat dalam ayat tersebut adalah pernyataan Ratu Bilqis bahwa dia tidak akan mengambil kebijakan atas suatu persoalan sampai dia meminta pertimbangan para petinggi kerajaan. Ketika menghadapi permasalahan yang penting dan menyangkut kepentingan banyak orang, maka musyawarah merupakan jalan terbaik yang harus ditempuh supaya keputusan yang diambil benar-benar didasarkan atas pertimbangan matang dan memberi maslahat. Meskipun Ratu Bilqis sebenarnya memiliki pendapat pribadi, akan tetapi hal itu tidak serta merta membuatnya abai terhadap masukan dan nasihat orang lain. Ini merupakan bukti kebijaksanaannya sebagai seorang pemimpin.

Dalam kajian manajemen, kepemimpinan Ratu Bilqis menunjukkan kuatnya pengaruh seorang pemimpin wanita. Menurut hasil penelitian terkini, sebagaimana dikutip Daft, wanita secara signifikan mendapat nilai yang lebih tinggi daripada pria dalam kemampuan memotivasi orang lain, membangun komunikasi, dan mendengarkan. Pendekatan ini disebut dengan kepemimpinan interaktif, yakni gaya kepemimpinan yang menyukai proses yang melibatkan konsensus dan kolaboratif. Pengaruh yang diperolehnya lebih berasal dari hubungan baik daripada kekuasaan posisi dan otoritas formal.¹³⁵

Meskipun begitu, kadang juga dibutuhkan keberanian untuk mengambil keputusan yang berbeda yang dinilai lebih maslahat walaupun ditentang oleh banyak orang. Seorang pemimpin akan tetap berani memutuskan kebijakan yang tidak populer selama hal itu didasarkan atas pertimbangan yang matang. Oleh karena itu, wawasan dan pengetahuannya tentang persoalan yang akan diputuskan haruslah memadai dengan sumber yang valid.

Contoh kasus dalam surat An-Naml ayat 32-35 di atas, para petinggi mengemukakan pendapat supaya kerajaan Saba` menerima tantangan kerajaan

¹³⁵ *Ibid.*, hlm. 345.

Sulaiman dan mengadakan peperangan. Namun, ternyata Ratu Bilqis memiliki pertimbangan lain. Sebab, jika mereka kalah perang, rakyatnya akan dijadikan budak atau tawanan perang. Karena itu, dalam ayat berikutnya, QS. An-Naml ayat 35, Ratu Bilqis mengirimkan utusan kepada Sulaiman untuk memperoleh informasi yang cukup tentang kekuatan kerajaan Sulaiman. Ternyata, hadiah yang dibawa utusan Ratu Bilqis ditolak mentah-mentah oleh Sulaiman (QS. An-Naml: 36-37). Dari sini, Bilqis bisa memperhitungkan bahwa kekuatan militer kerajaan Saba` tidak bisa menandingi kerajaan Sulaiman. Allah berfirman:

وَإِنِّي مُرْسَلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ ﴿٣٥﴾ فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمَنُ قَالَ أَتُمِدُّونَ
بِمَالٍ فَمَا ءَاتَيْنَا اللَّهَ خَيْرٌ مِّمَّا ءَاتَكُم بَلْ أَنْتُمْ بِهَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ ﴿٣٦﴾ أَرْجِعْ إِلَيْهِمْ
فَلَنَأْتِيَنَّهُمْ بِجُنُودٍ لَّا قِبَلَ لَهُمْ بِهَا وَلَنُخْرِجَنَّهُمْ مِّنْهَا أَذِلَّةً وَهُمْ صَاغِرُونَ ﴿٣٧﴾

“Dan sesungguhnya aku (Ratu Bilqis) akan mengirim utusan kepada mereka dengan (membawa) hadiah, dan (aku akan) menunggu apa yang akan dibawa kembali oleh utusan-utusan itu.” Maka tatkala utusan itu sampai kepada Sulaiman, Sulaiman berkata, “Apakah (patut) kalian menolong aku dengan harta? Maka, apa yang diberikan Allah kepadaku lebih baik daripada apa yang diberikan-Nya kepada kalian, tetapi kalian merasa bangga dengan hadiah kalian. Kembalilah kepada mereka, sungguh Kami akan mendatangi mereka dengan balatentara yang mereka tidak kuasa melawannya, dan pasti kami akan mengusir mereka dari negeri itu (Saba`) dengan terhina dan mereka menjadi (tawanan-tawanan) yang hina dina.” (QS. An-Naml: 35-37)

Strategi pemetaan kekuatan musuh yang dilakukan oleh Ratu Bilqis ini mengindikasikan bahwa ia mempunyai kecerdasan intelegensi yang amat tinggi. Tanpa kepandaian dan keilmuan yang luas, Ratu Bilqis pasti akan mengikuti pendapat para petinginya tanpa mengkajinya terlebih dulu. Padahal, apabila nasihat itu diikuti, bisa dipastikan kerajaan Saba` akan luluh lantak dikalahkan oleh pasukan balatentara Nabi Sulaiman.

Intelegensi menjadi unsur penting lainnya yang harus melekat pada diri pemimpin. Hal ini dijelaskan dalam QS. Al-Baqarah ayat 247:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Nabi mereka berkata kepada mereka, “Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu.” Mereka menjawab, “Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang dia pun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?” Nabi (mereka) berkata, “Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa.” Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.

Dalam QS. Al-Baqarah: 247 itu, Allah menceritakan kisah penunjukan Thalut sebagai raja Bani Israil. Namun, Bani Israil justru protes karena merasa lebih pantas. Thanthâwî menafsirkan bahwa alasan penolakan Bani Israil itu lantaran mereka memiliki nasab yang lebih mulia, sebab di antara mereka ada seseorang yang berasal dari keturunan raja, sementara Thalut tidak berasal dari garis keturunan raja. Selain itu, Thalut juga tidak mempunyai harta seperti halnya yang dimiliki orang-orang Bani Israil.¹³⁶

Bani Israil menggunakan tolok ukur nasab dan kekayaan dalam memilih seorang raja, dan sama sekali tidak mempertimbangkan unsur yang lain, seperti kecakapan intelegensi, kekuatan tubuh (fisik), dan kemampuan pribadi. Mereka menganggap tiga aspek itu tidak ada nilainya. Ini menunjukkan bahwa Bani Israil memiliki pola pikir dan pandangan yang picik terhadap suatu hal.¹³⁷

Penolakan sebagaimana dilakukan Bani Israil itu juga pernah dilakukan oleh masyarakat Arab atas diutusnya Muhammad sebagai Nabi dan Rasul. Hal ini bisa dilihat dari QS. Az-Zukhruf: 31.

وَقَالُوا لَوْلَا نُزِّلَ هَذَا الْقُرْآنُ عَلَى رَجُلٍ مِّنَ الْقَرْيَتَيْنِ عَظِيمٍ ﴿٣١﴾

¹³⁶ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 453.

¹³⁷ *Ibid.*

Mereka berkata, “Mengapa Al-Qur`an ini tidak diturunkan kepada seorang (pembesar) dari salah satu dua negeri (Mekah dan Thaif) ini?”

QS. Az-Zukhruf: 31 mengisahkan tentang keraguan orang-orang kafir atas diangkatnya Muhammad sebagai Rasul. Mereka mempertanyakan, kenapa Al-Qur`an tidak diturunkan kepada pembesar Makkah seperti al-Walîd bin al-Mugîrah atau pembesar Thaif seperti ‘Urwah bin Mas’ûd, yang mempunyai kedudukan sosial yang tinggi dibandingkan dengan Muhammad yang hanya anak yatim dan saat itu bekerja menjadi pedagang.¹³⁸ Orang kafir berpikiran, semestinya Allah memberikan posisi kerasulan kepada orang yang mempunyai kedudukan sosial yang tinggi. Tolok ukur yang mereka gunakan adalah harta dan kepemimpinan suku (kaum).

Selain mempunyai kemampuan fisik yang baik, akal yang cerdas, dan karakter pribadi yang tangguh, pemimpin harus mempunyai sifat amanah. Hal ini seperti yang dikemukakan Allah dalam QS. Al-Anfâl ayat 27:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kalian mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kalian mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepada kalian, sedang kalian mengetahui.

Yang perlu dikaji dalam ayat tersebut adalah kata *takhûnû* (khianat) yang diambil dari kata *al-khiyânah* yang berarti berkurang (*an-naqsh*), seperti halnya makna pemenuhan amanat (*al-wafâ`*) yang bermakna sempurna (*at-tâm*). Lafadz *al-khiyânah* ini kemudian dipakai sebagai antonim (lawan kata) dari amanah, sebab saat kita berkhianat pada seseorang mengenai suatu hal, kita biasanya akan mengurangi hal itu (baik secara kualitas maupun kuantitas).¹³⁹

Perintah untuk bersikap amanah ini dikuatkan oleh Allah melalui surat An-Nisâ` ayat 58. Selain itu, dalam ayat ini, amanah juga diidentikkan dengan sikap adil saat membuat keputusan atau kebijakan yang berkaitan dengan hajat orang lain. Allah berfirman:

¹³⁸ *Ibid.*, hlm. 3795.

¹³⁹ Az-Zamakhsharî, *op.cit.*, Juz 2, hlm. 355.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ

*Sesungguhnya Allah menyuruh kalian menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kalian) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kalian menetapkan dengan adil.*¹⁴⁰

QS. An-Nisâ` ayat 58 ini dijelaskan oleh hadis Nabi Muhammad yang diriwayatkan oleh At-Tirmidzî:

الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ وَالْمُؤْمِنُ مَنْ أَمِنَهُ النَّاسُ عَلَى دِمَائِهِمْ وَأَمْوَالِهِمْ.

“Orang Islam adalah orang yang membuat orang Islam lainnya selamat dari (bahaya) lisan dan tangannya. Orang yang beriman adalah orang yang diberi

¹⁴⁰ Thanthâwî mengutip penjelasan Ibnu Katsir bahwa ayat ini berkenaan dengan ‘Utsmân bin Thalḥah bin Abî Thalḥah. Adapun penyebab turunnya (*sabab an-nuzul*) ayat ini diceritakan dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh Muhammad bin Ishâq. Ia berkata: Muhammad bin Ja’far mengisahkan hadis dari Ubaidillah bin Abî Tsaur dari Shafiyah binti Syaibah bahwa ketika Rasulullah tiba di Makkah dan para penduduknya berdiam diri, beliau pergi ke Ka’bah lalu bertawaf sebanyak tujuh kali dengan mengendarai untanya sambil bersandar dan tangannya memegang tongkat. Setelah selesai bertawaf, beliau memanggil ‘Utsmân bin Thalḥah, lalu meminta kunci Ka’bah darinya. Setelah Ka’bah terbuka, beliau memasukinya. Kemudian setelah itu, beliau berdiri di pintu Ka’bah sembari bersabda, “Tiada tuhan selain Allah, tidak ada sekutu bagi-Nya. Dia telah memenuhi janji, menolong hamba-Nya, serta mengalahkan golongan-golongan (musuh) sendiri. Ingatlah, setiap bekas luka, darah, dan harta akan dimintai pertanggungjawaban (dituntut), dan ia ada di bawah dua telapak kakiku ini, kecuali untuk menjaga Ka’bah dan memberikan minuman kepada orang yang berhaji.” Kemudian beliau berkata, “Di mana ‘Utsmân bin Thalḥah?” Maka, ‘Utsmân pun dipanggil. Nabi berkata kepadanya, “Ini ambillah kuncimu, wahai ‘Utsmân! Hari ini adalah hari kebaikan dan pemenuhan (amanat).”

Meskipun ayat ini turun berkenaan dengan ‘Utsmân bin Thalḥah, tidak berarti ia hanya menjelaskan tentang kondisi tersebut saja. Penyebab khusus ini tidak serta merta menghilangkan keberlakuan ayat ini secara umum, karena ‘*ibrah* didasarkan atas keumuman lafadz, bukan kekhususan sebab (*al-‘ibrah bi ‘umûm al-lafzhi, lâ bi khushûsh as-sabab*). Menurut Thanthâwî, maksud dari ayat ini adalah Allah memerintahkan kita untuk menunaikan amanat yang diberikan kepada kita, baik yang berasal dari Allah maupun manusia, baik berupa ucapan, perbuatan, maupun akidah (keyakinan). Amanat itu bisa berupa pengetahuan, harta, titipan, rahasia, dan hal lain yang perlu dijaga. Maksud dari penunaian amanat kepada orang yang berhak memilikinya adalah menyampaikan amanat secara penuh tanpa ada pengurangan nilai (*al-bakhs*), pengurangan takaran (*ath-thathfif*), perubahan kata (*at-tahrîf*), atau cara lain yang dapat menghilangkan keridhaan Allah.

Thanthâwî menjelaskan bahwa menurut sebagian ulama, An-Nisâ` ayat 58 ini ditujukan kepada orang yang membuat putusan hukum, seperti penguasa, hakim, dan mereka yang bertugas sebagai penegak hukum. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan pula ayat ini juga dimaksudkan untuk seluruh umat manusia. Sebab, bangsa yang mulia adalah yang mengatur urusan dalam negerinya tanpa pemaksaan dari raja atau penguasa yang diktator, melainkan lewat mahkamah (lembaga hukum). Lihat Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 975-976.

amanat oleh masyarakat untuk menjaga darah (keselamatan jiwa) dan harta mereka.” (HR. At-Tirmidzi)¹⁴¹

Jika mengacu pada hadis di atas, perintah bersikap amanat ini berlaku secara umum. Artinya, setiap orang beriman harus dapat mengemban amanat yang dipercayakan kepadanya. Sebab, iman adalah sesuatu yang tidak kasat mata. Maka, untuk membuktikan adanya iman dalam diri seseorang, ia harus merefleksikannya ke dalam bentuk ucapan dan perbuatan baik, yang membuat orang lain menaruh kepercayaan padanya. Jika dia belum dipercaya oleh orang lain, bisa jadi karena tutur kata dan perilakunya kurang baik, atau kinerjanya tidak optimal. Bisa dikatakan, orang yang seperti itu imannya belum sempurna karena hanya ada di hati dan lisan, belum sampai diwujudkan ke dalam bentuk tindakan nyata.

Sebelum diangkat menjadi nabi, Muhammad dikenal sebagai seorang pemuda yang jujur. Beliau bahkan mendapat julukan *al-amîn* (orang yang tepercaya). Oleh karena itu, saat Muhammad berusia 25 tahun, ia diberi modal oleh Khadijah untuk berdagang ke Syam. Ibnu Ishâq, sebagaimana dikutip oleh Al-Mubarakfurî, menyatakan:¹⁴²

“Khadijah binti Khuwailid adalah seorang wanita pedagang yang memiliki banyak harta dan bernasab baik... Maka, tatkala sampai ke telinganya tentang kejujuran bicara, amanah, dan akhlak Muhammad yang mulia, dia pun mengutus seseorang untuk menemuinya dan menawarkannya untuk memperdagangkan harta miliknya ke negeri Syam. Dia menyerahkan kepada beliau barang dagangan yang istimewa, yang tidak pernah dipercayakan kepada pedagang-pedagang lainnya.”

Selain tentang amanat, dalam QS. An-Nisâ` ayat 58 tersebut, ada dua poin yang perlu dikaji. *Pertama*, lafadz “*hakamtum*” yang berasal dari kata “*al-hukmu*” yang artinya memisahkan antara 2 hal yang saling bertentangan dan menampakkan kebenaran pada orang yang berhak menerimanya. *Kedua*, lafadz

¹⁴¹ Muhammad bin ‘Îsâ As-Sulamî Adh-Dharîr Al-Bûgî At-Tirmidzî, *Sunan At-Tirmidzî*, Juz 9, Maktabah Syamilah, t.th., hlm. 215.

¹⁴² Syaikh Shafiyurrahman Al-Mubarakfurî, *Sirah Nabawiyah: Sejarah Hidup Nabi Muhammad*, Cet. III, Jakarta: Ummul Qura, 2013, hlm. 121.

“*bi al-‘adl*” yang bermakna “sesuai dengan kebenaran yang telah Allah tetapkan bagi kalian.”¹⁴³

Perintah berbuat adil juga dapat ditemukan dalam surat An-Nisâ` ayat 135. Meski mempunyai konteks yang berbeda, namun secara global ayat ini masih berbicara tentang kewajiban berbuat adil untuk menegakkan kebenaran. Allah berfirman:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوَّٰمِيْنَ بِالْقِسْطِ شٰهَدَآءَ لِلّٰهِ وَلَوْ عَلٰى اَنْفُسِكُمْ اَوِ الْوَالِدِيْنَ وَالْاَقْرَبِيْنَ
 اِنْ يَكُنْ غَنِيًّا اَوْ فَقِيْرًا فَاَللّٰهُ اَوْلٰى بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُوْا اَهْوٰى اَنْ تَعْدِلُوْا ۚ وَاِنْ تَلُوْا اَوْ تُعْرَضُوْا
 فَاِنَّ اللّٰهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرًا ﴿١٣٥﴾

Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kalian orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabat kalian. Jika ia kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka, janganlah kalian mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Jika kalian memutarbalikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka sesungguhnya Allah adalah Maha Mengetahui segala apa yang kalian kerjakan.

Ayat ini berbicara tentang etika seorang saksi dalam suatu kasus, yang mana ia harus memprioritaskan nilai-nilai kebenaran daripada egoisme pribadi ataupun keluarga dan kelompok. Selain itu, persaksian harus diberikan secara objektif, tidak pandang bulu. Tanpa memedulikan status sosial terdakwa, baik miskin atau kaya, kesaksian yang diberikan tetaplah sama. Bahkan, Allah juga memerintahkan agar kita tidak memutarbalikkan fakta. Jika kita mengetahui atau menyaksikan kejadian perkara, kita wajib bersaksi. Sebab, keengganan bersaksi menunjukkan bahwa kita bermaksud menutupi kebenaran.

Selain surat An-Nisâ`: 135, ayat yang berbicara mengenai penegakan kebenaran dengan menjadi saksi yang adil adalah QS. Al-Mâ'idah ayat 8:

¹⁴³ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 976.

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓى
 اَلَّا تَعْدِلُوْا ۚ اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۚ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿٨﴾

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kalian jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kalian untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan.

Dalam ayat ini, Allah SWT juga menyampaikan urgensi sikap objektif dalam memberikan kesaksian. Kita tidak dibolehkan memakai penilaian yang subjektif terhadap seseorang. Sebagai contoh, karena kita tidak suka dengan seseorang, maka kita selalu menganggap perbuatan yang dilakukannya buruk. Sikap seperti ini tidak dibenarkan. Walau kita membencinya, kita tetap harus bersikap adil dan objektif padanya. Surat Al-Mâ'idah ayat 8 itu mengajarkan objektivitas dalam menilai suatu hal.

Dalam konteks manajemen, ayat ini menjadi landasan dilakukannya evaluasi yang objektif atas kinerja karyawan. Seorang pemimpin atau manajer sudah semestinya bersikap objektif dalam menilai hasil kerja karyawannya. Dengan begitu, ia akan dihormati dan perintahnya akan ditaati dengan penuh suka cita.

Berdasarkan ayat-ayat Al-Qur'an di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi pemimpin yang ideal, dibutuhkan kriteria-kriteria tertentu, di antaranya yaitu demokratis, santun, cerdas, tangkas, berani, jujur, amanah, dan adil. Adapun jenis kepemimpinan yang tersirat dalam Al-Qur'an adalah gaya kepemimpinan kharismatik dan interaktif.

Meski sedikit berbeda, sifat-sifat ini sejalan dengan hasil survei yang dilakukan oleh lembaga *leadership* internasional The Leadership Challenge di tahun 1987, 1995, dan 2002. Sebagaimana dijelaskan dalam *Tafsir Al-Qur'an Tematik*, lembaga tersebut melakukan survei tentang karakteristik pemimpin perusahaan (CEO/ Chief Executive Officer) di enam benua: Afrika, Amerika Utara dan Selatan, Asia, Eropa, dan Australia. Responden diminta menilai

karakter CEO ideal menurut mereka. Hasilnya, karakter-karakter seorang pemimpin ideal antara lain: jujur (*honest*), berpikiran maju (*forward looking*), kompeten (*competent*), inspirasi (*inspiring*), cerdas (*intelligent*), adil (*fair-minded*), dan berpandangan luas (*broad-minded*).¹⁴⁴

H. Motivasi (*Motivation*)

Gitosudarmo dan Mulyono mendefinisikan motivasi sebagai faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu. Oleh sebab itu, motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.¹⁴⁵ Sementara itu, Handoko memberikan pengertian yang berbeda tentang motivasi, yaitu kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia.¹⁴⁶

Faktor pendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tertentu pada umumnya adalah kebutuhan dan keinginan orang tersebut. Apabila dia membutuhkan atau menginginkan sesuatu, maka dia akan terdorong untuk melakukan perbuatan tertentu untuk memperoleh apa yang diinginkan atau dibutuhkannya itu. Kebutuhan antara seseorang dengan orang lainnya tentu berbeda. Perbedaan itu muncul karena proses mental yang terjadi dalam diri seseorang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi dalam diri seseorang berdasarkan hasil interaksinya dengan lingkungan dimana dia tinggal. Proses interaksi tersebut terjadi secara bertahap mulai dari perhatian, pengamatan, tanggapan, imajinasi, ingatan, pemikiran, dan motivasi.¹⁴⁷

Menurut Daft, motivasi terkait erat dengan penghargaan. Dalam hal ini, ada dua jenis penghargaan, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Pertama, penghargaan intrinsik, yaitu kepuasan yang dirasakan seseorang saat melakukan tindakan tertentu. Misalnya, penyelesaian tugas yang sulit biasanya akan memberikan

¹⁴⁴ Muchlis M. Hanafi, *et.al.*, *op.cit.*, hlm. 190-191.

¹⁴⁵ Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, *op.cit.*, hlm. 171.

¹⁴⁶ T. Hani Handoko, *op.cit.*, 2011, hlm. 251.

¹⁴⁷ Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, *op.cit.*, hlm. 171-172.

kepuasan tersendiri. Penghargaan yang kedua, ekstrinsik, yaitu penghargaan dari orang lain, seperti promosi, kenaikan gaji, dan bonus.¹⁴⁸

Pengertian motivasi sebagai faktor yang mendorong seseorang dalam melakukan perbuatan menunjukkan adanya kesamaan arti antara motivasi dengan niat. Dalam hukum Islam, niat menempati kedudukan yang penting. Bahkan, dalam kasus tertentu, misalnya pembunuhan, ada atau tidaknya niat (motivasi) akan menentukan jenis hukuman yang akan diterima pelaku tindak kriminal tersebut.

Hukuman bagi pelaku pembunuhan yang disertai dengan adanya niat ialah *qishâsh* (berupa hukuman mati) kecuali jika pihak keluarga memberikan maaf dan menuntut diyat. Sedangkan pelaku yang melakukan pembunuhan secara tidak sengaja (tersalah), ia tidak terkena *qishâsh*, melainkan dikenakan sanksi berupa memerdekakan budak mukmin dan membayar diyat.¹⁴⁹

Ketika menjelaskan masalah kebohongan, Ibnu Manzhûr memberikan keterangan yang menarik, yang masih mempunyai keterkaitan dengan niat. Ia menyatakan bahwa kebohongan dan kejujuran dapat dibedakan dari ada atau tidaknya niat dan tujuan pada diri seseorang. Seseorang akan dianggap sebagai pembohong jika mengetahui bahwa apa yang diucapkannya ialah kebohongan. Tapi, ia dinyatakan sebagai orang yang tersalah (tanpa ada unsur kesengajaan) jika ia tidak mengetahuinya.¹⁵⁰

Hadis yang cukup populer mengenai niat atau motivasi, yaitu:¹⁵¹

حَدَّثَنَا الْحُمَيْدِيُّ عَبْدُ اللَّهِ بْنُ الزُّبَيْرِ قَالَ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ قَالَ حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ سَعِيدٍ
الْأَنْصَارِيُّ قَالَ أَخْبَرَنِي مُحَمَّدُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ التَّيْمِيُّ أَنَّهُ سَمِعَ عَلْقَمَةَ بْنَ وَقَّاصٍ اللَّيْثِيَّ يَقُولُ
سَمِعْتُ عُمَرَ بْنَ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَلَى الْمِنْبَرِ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ

¹⁴⁸ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 363.

¹⁴⁹ Lihat QS. Al-Baqarah: 178 dan An-Nisâ': 92.

¹⁵⁰ Ibnu Manzhûr, *op.cit.*, hlm. 708.

¹⁵¹ Muhammad bin Ismâ'îl bin Ibrâhîm bin Al-Mugîrah bin Bardizbah Al-Bukhârî, *Shahîh Al-Bukhârî*, Juz 1, Maktabah Syamilah, t.th., hlm. 3.

عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ إِلَى امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ. (رواه البخاري)

Al-Humaidî Abdullâh bin Az-Zubair menyampaikan hadis kepada kami, ia berkata: Sufyân menyampaikan hadis kepada kami, ia berkata: Yahyâ bin Sa'îd Al-Anshârîy menyampaikan hadis pada kami, ia berkata: Muhammad bin Ibrâhîm At-Taimî mengabarkan kepada kami, bahwa dia mendengar 'Alqamah bin Waqqâsh Al-Laitsî berkata: aku mendengar 'Umar bin Al-Khaththâb RA berpidato di atas mimbar: aku mendengar Rasulullah SAW bersabda, "Sesungguhnya amal itu tergantung pada niatnya, dan setiap orang akan mendapatkan balasan sesuai dengan apa yang dia niatkan. Barang siapa yang motivasinya untuk mendapatkan dunia atau menikahi perempuan, maka ia akan memperoleh balasan sesuai motivasinya tadi."

Imam Asy-Syâfi'î menyatakan bahwa sepertiga ilmu (fiqih) masuk ke dalam cakupan pembahasan hadis tersebut.¹⁵² Imam Al-Baihaqî sependapat dengan pernyataan Imam Asy-Syâfi'î, dengan argumen bahwa amal perbuatan seorang hamba dapat terwujud dengan adanya hati, lisan, dan anggota badan. Niat sendiri berada dalam hati. Dengan demikian, niat merupakan salah satu dari tiga bagian dari kesempurnaan amal seorang hamba. Terkadang, niat menjadi ibadah yang berdiri sendiri, dan kadang ibadah lain juga memerlukan niat.¹⁵³ Ini menunjukkan urgensi niat dalam setiap perbuatan seseorang.

Dalam hal ini, niat atau motivasi terbaik adalah yang didasarkan atas keikhlasan untuk mencari ridha Allah SWT. Ini ditegaskan dalam QS. An-Nisâ' ayat 125:

وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا

Dan siapakah yang lebih baik agamanya daripada orang yang ikhlas menyerahkan dirinya kepada Allah, sedang dia pun mengerjakan kebaikan, dan ia mengikuti agama Ibrâhîm yang lurus? (QS. An-Nisâ': 125)

¹⁵² Jalâluddîn Abdurrahmân As-Suyûthî, *Al-Asybah wa An-Nazhâir*, Juz 1, Cet. 2, Riyadh: Maktabah Nazzar Musthofa Al-Bazz, 1997, hlm. 14.

¹⁵³ *Ibid.*, hlm. 17.

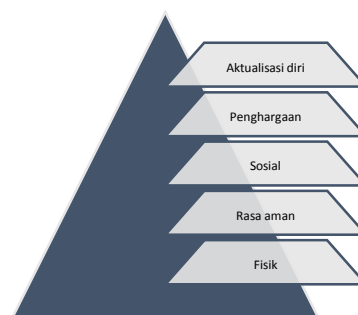
Dalam manajemen, Handoko mencatat, terdapat tiga pola pendekatan manajerial terhadap motivasi, yaitu: *Pertama*, pola tradisional. Menurut pola ini, manajer harus memakai sistem pengupahan insentif untuk memotivasi pekerja. Para pekerja dipandang malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan (berupa uang atau materi). *Kedua*, pola hubungan manusiawi, yang menekankan hubungan sosial dengan karyawan. Dengan memenuhi kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting, karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik. *Ketiga*, pola sumber daya manusia, yang menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya faktor materi, melainkan juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.¹⁵⁴

Terkait motivasi, ada beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli. Gitosudarmo dan Mulyono mencatat, setidaknya ada 3 teori antara lain:¹⁵⁵

a. Teori hierarki kebutuhan

Menurut teori yang dicetuskan oleh Abraham Maslow ini, kebutuhan manusia itu bertingkat dan memiliki hierarki, dimulai dari kebutuhan yang rendah sampai yang prioritasnya tinggi. Ada lima urutan tingkat kebutuhan menurut Maslow, yaitu: fisik (paling dasar), rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (tertinggi). Ini berarti pada awalnya tiap orang akan fokus untuk memenuhi kebutuhan fisiknya. Jika kebutuhan fisik telah terpenuhi, dia akan berupaya merealisasikan kebutuhan pada tingkatan selanjutnya, yakni rasa aman, dan begitu seterusnya. Teori ini dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Bagan 17: Hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow



¹⁵⁴ T. Hani Handoko, *op.cit.*, 2011, hlm. 252.

¹⁵⁵ Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, *op.cit.*, hlm. 183-190.

b. Teori dua faktor

Menurut teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh faktor pemuas (*satisfier factor*) yang timbul di dalam diri pelaksana sebagai hasil pekerjaannya, dan kemudian menciptakan perasaan berprestasi, merasa dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan hal yang cukup penting, dan rasa tanggung jawab. Di pihak lain, pada diri pelaksana terdapat rasa ketidakpuasan (*hygiene factor*), berupa pengaruh lingkungan kerja. Menurut Herzberg, dua faktor tersebut harus ada atau dibuat oleh manajer agar terjadi dorongan untuk bekerja bersama secara efektif dan efisien.

c. Teori X dan teori Y

Menurut teori yang dikemukakan Douglas Mc Gregor, ada dua macam sikap dasar dari setiap orang. Menurut teori X, pada dasarnya manusia bersifat malas, lebih senang diberi petunjuk praktis daripada diberi kebebasan berpikir. Selain itu, motivasi yang mendorong manusia bekerja adalah faktor finansial (uang). Sedangkan menurut teori Y, pada dasarnya manusia senang bekerja. Karena itu, di mana pun dan kapan pun tiap orang dewasa akan selalu bekerja untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini, pengendalian dan penempatan diri sendiri merupakan dasar motivasi kerja untuk meraih tujuan yang ditetapkan oleh dirinya maupun organisasi. Teori X menunjukkan relevansi pada orang yang berpendidikan rendah, sedangkan teori Y relevan pada masyarakat yang tingkat pendidikannya tinggi.

Di dalam Al-Qur`an terdapat banyak ayat yang memberikan motivasi. Berbagai bentuk motivasi tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Motivasi intelektual (intelejensi)

Ayat yang menjadi pijakan dasar motivasi ini adalah QS. Al-‘Ankabût ayat 20:

قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ثُمَّ اللَّهُ يُنشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ

*Katakanlah, “Berjalanlah di (muka) bumi, maka perhatikanlah bagaimana Allah menciptakan (manusia) dari permulaannya, kemudian Allah menjadikannya sekali lagi.” (QS. Al-‘Ankabût: 20)*¹⁵⁶

Dalam konteks manajemen, studi banding ini dilakukan untuk semakin meningkatkan prestasi kerja. Jika dikaitkan dengan teori hierarki kebutuhan yang dicetuskan Abraham Maslow, motivasi ini bisa dimasukkan ke dalam 2 tingkatan hierarki teratas, antara lain aktualisasi diri dan penghargaan. Apabila dihubungkan dengan teori dua faktor, maka *hygiene factor* yang menyebabkan seseorang bekerja lebih baik ialah perasaan kurang pandai, sehingga ia merasa perlu belajar lagi. Setelah melakukan studi banding, maka kualitas kinerjanya akan menjadi lebih baik. Inilah yang menjadi faktor pemuas (*satisfier factor*). Bila dikaitkan dengan teori Douglas Mc Gregor, studi banding ini dilakukan oleh pekerja yang masuk pada kategori teori Y, yang memperbaiki kinerjanya bukan semata-mata karena faktor finansial, melainkan untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik.

b. Motivasi ekonomi

Ayat yang menjadi landasan motivasi ekonomi ialah surat Al-Jumu’ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

*Apabila shalat telah ditunaikan, maka bertebaranlah kalian di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kalian sukses. (QS. Al-Jumu’ah: 10)*¹⁵⁷

¹⁵⁶ Menurut Thanthâwî, perintah untuk melakukan *rihlah* ini berlaku secara umum sebab lewat perjalanan ini tiap manusia bisa meningkatkan kemampuan panca indra, memacu kemauan untuk berpikir, dan membuka mata serta hati untuk melihat hal baru yang sebelumnya belum pernah dilihat dan dirasakan. Mereka juga dapat mengambil pelajaran (*‘ibrah*) dan petuah yang sesuai dengan akal, budaya, keadaan, pemikiran, sekaligus tingkat kemampuannya dari segi fisik (materi), sosial, dan peradaban. Lihat Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 3303.

¹⁵⁷ *Fi’il amar* (perintah) dalam ayat ini, menurut Thanthâwî, bukan berarti wajib, tapi bersifat mubah (boleh) karena perintah ini muncul setelah larangan untuk bekerja saat azan shalat Jumat telah dikumandangkan. Oleh sebab itu, bertebaran di muka bumi setelah shalat Jumat untuk

Perintah mencari rezeki seoptimal mungkin itu sejalan dengan firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 212:

وَاللَّهُ يَرْزُقُ مَنْ يَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴿٢١٢﴾

*Allah memberi rezeki kepada orang yang mau (diberi rezeki) tanpa batas.*¹⁵⁸

Surat Al-Baqarah ayat 212 di atas juga memiliki makna lain. Umumnya, QS. Al-Baqarah ayat 212 diterjemahkan dengan: “Allah memberi rezeki kepada orang-orang yang dikehendaki-Nya tanpa batas.” Terjemah ini didasarkan atas pemahaman bahwa *marji’ fâ’il dhamîr* dari *fi’il yasyâ`* adalah lafadz Allah. Namun, jika *marji’ fâ’il dhamîr*-nya lafadz “man”, maka terjemah dari surat Al-Baqarah ayat 212 tersebut menjadi: “Allah memberikan rezeki kepada orang yang mau (diberi rezeki) tanpa batas.”

Secara gramatikal, menurut kaidah ilmu Nahwu, *marji fâ’il dhamîr* kembali kepada lafadz yang paling dekat. Jika tidak sesuai, barulah ia kembali kepada lafadz yang lebih jauh dan lebih cocok.¹⁵⁹ Dalam konteks ini, mengacu pada kaidah umum Nahwu tersebut, maka terjemahan yang lebih tepat untuk dipakai adalah terjemah yang kedua: “Allah memberikan rezeki kepada orang yang mau (diberi rezeki) tanpa batas.”

Pemaknaan ini memberikan persepsi yang berbeda dalam pikiran umat manusia. Jika makna pertama yang digunakan sebagai acuan, maka manusia akan cenderung bermalas-malasan karena ia menganggap bahwa rezeki telah

mencari rezeki tidak dihukumi wajib sebab mencari rezeki kadang dapat dilakukan pada saat itu juga, dan terkadang dilakukan pada waktu yang lain.

Menurut Thanthâwî, maksud dari ayat ini adalah sebagai pengingat bagi manusia bahwa selain dalam waktu shalat, mereka mempunyai waktu untuk mencari rezeki dan menyibukkan diri dalam urusan duniawi. Maka dari itu, saat adzan untuk shalat Jumat sudah berkumandang, mereka wajib bersegera untuk mengingat Allah dengan penuh semangat, niat baik, dan cara yang baik pula saat menuju ke masjid. Lihat Thanthâwî, *ibid.*, hlm. 4205.

¹⁵⁸ Thanthâwî menafsirkan bahwa Allah memberikan rezeki kepada orang yang Dia kehendaki tanpa mampu diperhitungkan oleh orang yang diberi rezeki, atau tanpa batasan dan jumlah rezeki yang diberikan, atau Allah tidak khawatir akan habisnya rezeki yang ada pada perbendaharaan-Nya sampai-sampai Dia tidak perlu menghitung berapa rezeki yang sudah dikeluarkan. Termasuk dari *sunnatullah* adalah Allah memberikan kemuliaan dan kekayaan kepada seseorang sebab pekerjaan yang dilakukannya. Lihat Thanthâwî, *ibid.*, hlm. 361.

¹⁵⁹ ‘Abdullâh bin ‘Aqîl Al-‘Uqailî Al-Hamdânî Al-Mishrî, *Syarh Ibn ‘Aqîl li Alfiyyah Ibn Mâlik*, Maktabah Syamilah, t.th.

ditentukan oleh Allah, sehingga sekeras apapun dia bekerja –jika Allah tidak berkehendak–, maka dia tidak akan mendapatkan rezeki.

Implikasinya akan berbeda jika yang dipakai adalah makna yang kedua (*Allah memberikan rezeki pada orang yang mau [diberi rezeki] tanpa batas*). Dengan pemahaman tersebut, umat manusia akan termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin dengan sungguh-sungguh sebab banyak atau sedikitnya rezeki yang akan ia terima tergantung dari seberapa besar usahanya.

Dalam konteks manajemen, motivasi ini termasuk kategori pendekatan tradisional yang menekankan adanya insentif atau kompensasi atas pekerjaan. Ditinjau dari teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, motivasi ekonomi ini berada pada tingkatan pertama dan paling dasar, yaitu pemenuhan kebutuhan fisik. Dari tinjauan teori yang dicetuskan Douglas Mc Gregor, motivasi seperti ini termasuk kategori teori X, karena landasan utama yang menjadi pemantik perilaku seseorang adalah faktor materi.

d. Motivasi sosial

Ayat yang menjadi landasan motivasi sosial ialah QS. Al-Hujurât: 13:

يٰۤاَيُّهَا النَّاسُ اِنَّا خَلَقْنٰكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ وَّاُنْثٰى وَجَعَلْنٰكُمْ شُعُوْبًا وَّقَبَاۤىِٕلَ لِتَعَارَفُوْۤا ۚ اِنَّ اَكْرَمَكُمْ
عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰىكُمْ

*Wahai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kalian dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kalian berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kalian saling mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kalian di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara kalian. (QS. Al-Hujurât: 13)*¹⁶⁰

¹⁶⁰ *Sabâb an-nuzûl* surat Al-Hujurât: 13 yaitu Rasulullah memerintahkan Bani Bayadhah untuk menikahkan anak gadisnya dengan Ubay yang menjadi tukang bekam langganan Rasulullah. Mereka pun protes dan berkata, “Wahai Rasulullah, kami menikahkan anak perempuan kami dengan budak yang kami merdekakan?” Maka, Allah menurunkan QS. Al-Hujurât: 13 sebagai jawaban atas pernyataan Bani Bayadhah.

Menurut Thanthâwî, maksud dari lafadz “*dzakar wa untâ*” ialah Nabi Adam dan Hawa, sehingga ayat di atas dimaknai dengan: “Kami menciptakan kalian dari satu bapak dan satu ibu. Kalian semua bertalian nasab kepada satu asal manusia yang sama dan kalian juga sama-sama dikandung dalam rahim. Oleh karena itu, tidak ada alasan untuk merasa bangga karena status sosial dan nasab keturunan. Kalian diciptakan berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar saling mengenal garis keturunan satu sama lain dan memperluas hubungan (relasi) serta tolong-menolong dalam hal

Dalam kajian manajemen, motivasi sosial ini bersesuaian dengan teori yang dicetuskan oleh Abraham Maslow, yang menempati kedudukan ketiga (sosial). Dalam tinjauan teori dua faktor Herzberg, motivasi hidup bersosial ini merupakan *hygiene factor*, berupa lingkungan kerja. Karena itu, ia semestinya dijaga dengan baik agar tidak mengganggu kinerja. Sedangkan dalam tinjauan teori Douglas Mc Gregor, motivasi membangun hubungan sosial yang baik di lingkungan kerja menunjukkan bahwa manusia itu termasuk kategori teori Y, karena dia akan berusaha untuk mengendalikan dan menempatkan diri sendiri guna mencapai tujuan pribadi maupun organisasi.

e. Motivasi berkompetisi

Ayat yang menjadi landasan motivasi untuk berkompetisi adalah surat Al-Mâ'idah ayat 48:

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ فَأَتَّبُوا الْخَيْرَ

*Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kalian dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kalian terhadap pemberian-Nya kepadamu, maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. (QS. Al-Mâ'idah: 48)*¹⁶¹

Allah memerintahkan kita untuk bekerja dan berbuat kebaikan dengan sepenuh hati karena kelak hasil pekerjaan kita dilihat dan akan dinilai sendiri oleh Allah, Rasulullah, dan orang lain.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

kebaikan dan ketakwaan, tidak untuk saling membanggakan diri karena status sosial, keturunan, dan jabatan. Lihat Thanthâwî, *ibid.*, hlm. 3944.

¹⁶¹ Menurut Thanthâwî, ayat "*fastabiqû al-khairât*" di atas berarti Allah mendorong umat manusia agar bersungguh-sungguh dalam berbuat kebaikan. Artinya, bersegeralah untuk beramal saleh yang dapat membawa kebahagiaan di dunia dan akhirat, serta berlomba-lombalah untuk beramal saleh dengan segenap tekad yang kuat dan usaha demi mencari ridha Allah dan balasan pahala-Nya. Lihat Thanthâwî, *ibid.*, hlm. 1289.

Mustafa al-Marâghî, sebagaimana dikutip di dalam *Tafsir Al-Qur'an Tematik*, menyatakan bahwa melalui ayat ini Allah SWT memerintahkan Nabi Muhammad SAW untuk memotivasi umatnya supaya bekerja untuk dunia dan akhiratnya, untuk pribadi, keluarga, dan masyarakat, sebab bekerja ialah kunci kebahagiaan. Kerja tidak boleh dilakukan dengan serampangan atau asal-asalan, tidak boleh mengaku bersungguh-sungguh, tetapi sebenarnya tidaklah demikian. Sebab, semua akan dilihat oleh Allah, dan Allah Maha Mengetahui apakah kinerja orang itu baik ataukah buruk. Lihat Muchlis M. Hanafi, *et.al., op.cit.*, hlm. 18.

Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu. (QS. At-Taubah: 105)

Jika dilihat dari sudut pandang teori Abraham Maslow, motivasi untuk berkompetisi ini berada dalam tingkatan kedua (penghargaan) dari hierarki kebutuhan manusia. Dalam pandangan teori Herzberg, motivasi berkompetisi masuk dalam kategori faktor pemuas (*satisfier factor*) karena ia menciptakan perasaan berprestasi. Sedangkan bila dipandang dari teori Douglas Mc Gregor, motivasi berkompetisi bisa dikategorikan ke dalam teori Y, yang menyiratkan bahwa pada dasarnya manusia senang bekerja untuk mencapai cita-citanya.

Agar upaya pemberian motivasi pada karyawan tersebut membawa hasil yang memuaskan, maka perusahaan atau organisasi perlu membentuk satu divisi khusus yang bertugas memberikan pengarahan, pembimbingan, dan motivasi. Ini sejalan dengan perintah Allah dalam surat Âli ‘Imrân ayat 104:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ

Dan hendaklah ada di antara kalian segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang mungkar, merekalah orang-orang yang beruntung. (QS. Âli ‘Imrân: 104)¹⁶²

Dalam konteks manajemen perusahaan, ayat tersebut mengindikasikan perlunya divisi pembimbingan religi dalam perusahaan agar sisi kepribadian baik karyawan dapat terjaga. Pribadi yang religius diharap akan memengaruhi kinerja karyawan secara positif. Selain bertugas memberikan bimbingan secara spiritual, divisi ini juga berkewajiban memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya.

¹⁶² Yang dimaksud “*ummah*” ialah sekelompok manusia yang patut untuk menyampaikan ajakan langsung dalam berbuat kebaikan, memerintahkan hal yang *ma'rûf*, dan mencegah dari kemungkaran. Yang dimaksud dengan “*khair*” dalam ayat di atas, menurut Thanthâwî, adalah segala sesuatu yang di dalamnya terdapat kebaikan, baik dalam aspek agama maupun duniawi. Adapun pengertian dari *ma'rûf* yaitu sesuatu yang dinilai baik oleh syariat dan pandangan orang yang berakal, sedangkan definisi mungkar adalah kebalikan dari *ma'rûf*. Lihat Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 689-690.

I. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan proses penyampaian ide, konsep, gagasan, dan informasi dari si pengirim kepada penerima informasi. Informasi yang didapat oleh si penerima diharapkan sama dengan informasi yang disampaikan atau diberikan oleh pengirim.¹⁶³

Usman Effendi mendefinisikan komunikasi dengan kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran, dan kehendak kepada individu dan kelompok lain. Komunikasi tidak hanya menitikberatkan pada isi percakapan, melainkan juga pada aspek informasi yang disampaikan, ekspresi wajah, vokal, dan kewibawaan.¹⁶⁴

Al-Qur`an menyebutkan beberapa istilah tentang jenis perkataan dalam berkomunikasi, antara lain:

a. Perkataan yang santun

Cara komunikasi ini didasarkan pada QS. Thaha ayat 44:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Maka, berbicaralah kalian berdua kepadanya dengan kata-kata yang santun, mudah-mudahan ia ingat atau takut.

Mukhâthab dari ayat ini adalah Nabi Musa dan Harun yang diperintah oleh Allah untuk menemui Firaun. Ini dapat dilihat dari dua ayat sebelumnya, yakni QS. Thaha ayat 42 dan 43:

أَذْهَبَ أَنْتَ وَأَخُوكَ بِآيَاتِي وَلَا تَنِيَا فِي ذِكْرِي ﴿٤٣﴾ أَذْهَبَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ ﴿٤٢﴾

Pergilah kamu beserta saudaramu dengan membawa ayat-ayat-Ku, dan janganlah kalian berdua lalai dalam mengingat-Ku. Pergilah kalian berdua kepada Firaun, sesungguhnya dia telah melampaui batas.

Dalam QS. Thaha ayat 44 di atas, Allah memerintahkan Nabi Musa dan Harun agar berbicara secara baik kepada Firaun agar dia bisa sadar dan mau menghentikan sikapnya yang melewati batas. Kata yang digunakan dalam ayat itu adalah “*layyin^{an}*”. Menurut Thanthâwî, “*qaul^{an} layyin^{an}*” dimaknai dengan

¹⁶³ Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, *op.cit.*, hlm. 195.

¹⁶⁴ Usman Effendi, *op.cit.*, hlm. 171.

ucapan yang mudah dimengerti dan disampaikan dengan tutur kata yang santun, sehingga bisa meredam kemarahan, mengetuk hati agar kembali mengingat Tuhan, dan menjadikan orang yang diajak bicara merasa takut atas akibat buruk dari kekufuran dan perbuatan jahatnya.¹⁶⁵

Bentuk ucapan yang disampaikan oleh Nabi Musa kepada Firaun ini dijelaskan dalam surat Thaha ayat 47-48 dan An-Nâzi'ât ayat 18-19:

فَأَتَيْنَاهُ فَقُولَا إِنَّا رَسُولَا رَبِّكَ فَأَرْسِلْ مَعَنَا بَنِي إِسْرَءِيلَ وَلَا تَعَذِّبْهُمْ ۖ قَدْ جِئْنَاكَ بِبَيِّنَاتٍ مِّن رَّبِّكَ ۖ وَالسَّلَامُ عَلَىٰ مَنِ اتَّبَعَ ۚ هُدًى ۖ ﴿٤٧﴾ إِنَّا قَدْ أُوحِيَ إِلَيْنَا أَنَّ الْعَذَابَ عَلَىٰ مَن كَذَّبَ وَتَوَلَّىٰ ﴿٤٨﴾

“Maka datanglah kalian berdua kepadanya (Firaun) dan katakanlah, ‘Sesungguhnya kami berdua adalah utusan Tuhanmu, maka lepaskanlah Bani Israil bersama kami dan janganlah kamu menyiksa mereka. Sesungguhnya kami telah datang kepadamu dengan membawa bukti (atas kerasulan kami) dari Tuhanmu. Keselamatan itu dilimpahkan kepada orang yang mengikuti petunjuk. Sesungguhnya telah diwahyukan kepada kami bahwa siksa itu (ditimpakan) atas orang-orang yang mendustakan dan berpaling.’ (QS. Thaha: 47-48)

فَقُلْ هَلْ لَّكَ إِلَٰهٌ إِلَّا أَن تَرْكَبُنِي ۚ وَأَهْدِيكَ إِلَىٰ رَبِّكَ فَتَخْشَىٰ ۚ ﴿١٨﴾

“Katakanlah (kepada Firaun), ‘Adakah keinginan bagimu untuk membersihkan diri (dari kesesatan). Dan kamu akan kupimpin ke jalan Tuhanmu agar supaya kamu takut kepada-Nya?’ (QS. An-Nâzi'ât: 18-19)

Dalam manajemen modern, komunikasi tidak hanya digunakan untuk menyampaikan informasi, tapi juga untuk membujuk dan memengaruhi orang lain. Para manajer memakai komunikasi untuk mempropagandakan visi dan misi organisasinya kepada para karyawan agar mereka terpengaruh, kemudian berperilaku sedemikian rupa sehingga mencapai visi itu.¹⁶⁶

Selain itu, dalam kajian manajemen, cara berkomunikasi tipe pertama ini dapat dipakai untuk membangun diskusi dengan orang lain yang memiliki

¹⁶⁵ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 2828.

¹⁶⁶ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 421.

pemahaman berbeda. Daft memberi ilustrasi yang memberi gambaran bahwa di dalam diskusi terdapat serangkaian tindakan, di antaranya menyatakan posisi, menganjurkan pendirian, meyakinkan orang lain, serta membangun oposisi.¹⁶⁷

Namun, pemahaman Daft tersebut tidak lantas dipakai mentah-mentah dalam praktiknya, sebab Al-Qur'an mengajarkan bahwa diskusi dimaksudkan untuk memengaruhi lawan bicara yang berbeda pandangan dan keyakinan. Karena itu, cara penyampaian verbalnya haruslah halus dan baik sehingga bisa memikat hati orang yang diajak berbicara.

b. Perkataan yang pantas dan mudah dimengerti

Cara berkomunikasi ini dijelaskan dalam surat Al-Isrâ' ayat 28:

وَأِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمْ أَتْبَغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا ﴿٢٨﴾

*Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas.*¹⁶⁸

QS. Al-Isrâ': 28 merupakan lanjutan dari dua ayat sebelumnya yang turun dalam konteks perintah berinfak pada kerabat, orang miskin, dan orang yang kehabisan bekal di tengah perjalanan. Dua ayat tersebut yaitu QS. Al-Isrâ' ayat 26 dan 27:

وَأَتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ، وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تَبْذِرْ تَبْذِيرًا ﴿٢٦﴾ إِنَّ الْمُبْذِرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيْطَانِ ۖ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا ﴿٢٧﴾

Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya pemboros-pemboros

¹⁶⁷ *Ibid.*, hlm. 442.

¹⁶⁸ Menurut Thanthâwî, makna “*qaul^{an} maysûr^{an}*” adalah “*as-sahlu al-layyin*” (ucapan yang halus dan santun). Ia menyatakan bahwa makna QS. Al-Isrâ': 28 yaitu, “Dan jika kamu berpaling dari kerabat, orang miskin, dan *ibnu sabil* karena kamu sedang mengalami kesulitan ekonomi dan masih menunggu datangnya rezeki dari Allah, maka berkatalah kepada mereka dengan ucapan yang lembut dan halus yang menunjukkan kepedulianmu atas kondisi mereka dan yang bisa membuat hati mereka bahagia. Misalnya, kamu berkata, ‘Hari ini aku belum memiliki apa pun yang dapat kuberikan padamu. Jika Allah nanti memberiku rezeki, aku akan membaginya kepadamu.’” Lihat Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 2618.

itu adalah saudara-saudara setan dan setan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.

Berbeda dengan cara komunikasi yang pertama, cara kedua ini lebih ditujukan kepada orang-orang memiliki ikatan dengan kita. Dalam manajemen modern, cara komunikasi ini diwujudkan dalam bentuk dialog. Menurut Daft, dialog ini meliputi beberapa tindakan, antara lain menampakkan perasaan, mengeksplorasi asumsi, menanggukuhkan pendirian, dan membangun dasar yang sama.¹⁶⁹

Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa bentuk komunikasi kedua ini lebih menekankan pada sisi perasaan dan psikologis. Sebab itu, pemilihan kata atau diksi yang dipakai harus mampu mewakili perasaan si pembicara tanpa melukai perasaan lawan bicara.

Selain itu, kata “*qaul^{an} maysûr^{an}*” dapat pula diartikan dengan ucapan yang mudah dipahami. Pemaknaan ini didapatkan dari lafadz *maysûr^{an}* yang merupakan bentuk *ism maf’ul* dari kata *yasara* (mudah).¹⁷⁰ Secara tekstual, kata *maysûr* berarti dimudahkan. Dalam konteks komunikasi, lafadz tersebut bisa dimaknai dengan perkataan yang mudah dipahami.

Pada aspek komunikasi dalam manajemen, surat Al-Isrâ` ayat 28 di atas menyiratkan bahwa seorang manajer harus mampu berkomunikasi memakai bahasa yang mudah dipahami oleh anggotanya. Latar belakang pendidikan yang berbeda dari setiap karyawan tentu akan berpengaruh pada proses penalaran informasi yang telah diucapkan oleh manajer. Oleh karena itu, manajer harus bisa menyesuaikan pemilihan kata yang disampaikan dengan kemampuan pemahaman karyawannya.

c. Perkataan yang tepat

Jenis ucapan ini dipaparkan dalam surat An-Nisâ` ayat 63:

¹⁶⁹ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 442.

¹⁷⁰ Lihat Ahmad Warson Munawwir, *op.cit.*, hlm. 1588.

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ

قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٣٦﴾

Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu, berpalinglah dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang tepat (sehingga bisa berpengaruh baik) dalam diri mereka.

Ayat ini turun berkenaan dengan orang-orang munafik. Dalam konteks manajemen, QS.An-Nisâ': 63 bisa dijadikan sebagai acuan dalam membangun komunikasi dengan anggota/karyawan yang mempunyai visi dan misi yang berbeda dengan visi-misi organisasi atau perusahaan. Mengacu pada ayat di atas, ada dua cara yang bisa dilakukan.

Pertama, 'izh-hum. Kata “‘izh” merupakan bentuk amar dari kata “*al-wa'zh*” yang berarti mengingatkan supaya berbuat baik dan meninggalkan keburukan dengan susunan kalimat yang dapat menyentuh hati, baik melalui bujukan maupun peringatan. Artinya, orang itu diingatkan bahwa perbuatan buruknya memiliki dampak negatif baginya, tentu ada konsekuensi yang akan dia terima di dunia dan akhirat, perbuatannya pasti membawa kerugian kepada dirinya sendiri.¹⁷¹

Kedua, wa qul lahum fi anfusihim qaul^{an} balîgh^{an}. Apabila cara yang pertama sudah dilakukan, langkah selanjutnya yaitu dengan mengatakan pada mereka perkataan yang tepat, sehingga bisa berpengaruh baik pada lubuk hati yang paling dalam.¹⁷²

Pemaknaan *qaul^{an} balîgh^{an}* dengan perkataan yang tepat ini mengacu pada arti *balîgh* yang berasal dari kata *balagha*, bermakna *washala* (sampai, menyambung) dan *intahâ* (selesai, sampai).¹⁷³ Dalam konteks komunikasi, ucapan yang *balîgh* adalah ucapan yang diksinya tepat sehingga orang yang diajak berbicara bisa memahami dan tergugah kesadarannya.

¹⁷¹ Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 983.

¹⁷² *Ibid.*

¹⁷³ Ibnu Manzhûr, *op.cit.*, Juz 8, hlm. 419. Lihat pula Ahmad Warson Munawwir, *op.cit.*, hlm. 1471.

d. Perkataan yang *ma'rûf*

Al-Qur'an banyak menyebut term *qaul^{an} ma'rûf^m* dengan *mukhâthab* yang bervariasi, antara lain ditujukan pada lelaki yang ingin meminang janda (QS. Al-Baqarah: 235),¹⁷⁴ orang yang menjadi wali atas anak yatim yang masih belum balig atau orang dewasa yang akalnya tidak sempurna (QS. An-Nisâ': 5),¹⁷⁵ ahli waris yang melakukan pembagian harta warisan (QS. An-Nisâ': 8),¹⁷⁶ serta istri-istri Nabi Muhammad SAW (QS. Al-Ahzâb: 32).¹⁷⁷

Qaul^{an} ma'rûf^m sendiri mengandung makna ucapan yang dianggap baik, dari sudut pandang agama maupun adat-istiadat yang berlaku di tengah masyarakat. Makna ini mengacu pada akar kata *ma'rûf^m* yang berasal dari kata yang sama dengan *al-'urf* (kebiasaan yang dipelihara) yaitu *'arafa* (mengetahui,

¹⁷⁴ QS. Al-Baqarah: 235

وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ فِيمَا عَرَّضْتُمْ بِهِ مِنْ خِطْبَةِ النِّسَاءِ أَوْ أَكْنَنْتُمْ فِي أَنْفُسِكُمْ عَلِمَ اللَّهُ أَنَّكُمْ سَتَذْكُرُونَهُنَّ وَلَكِنْ لَا تُوَاعِدُوهُنَّ سِرًّا إِلَّا أَنْ تَقُولُوا قَوْلًا مَعْرُوفًا

Dan tidak ada dosa bagi kamu meminang wanita-wanita itu dengan sindiran atau kamu menyembunyikan (keinginan mengawini mereka) dalam hatimu. Allah mengetahui bahwa kamu akan menyebut-nyebut mereka, dalam pada itu janganlah kamu mengadakan janji kawin dengan mereka secara rahasia, kecuali sekedar mengucapkan (kepada mereka) perkataan yang *ma'ruf*.

¹⁷⁵ QS. An-Nisâ': 5

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا

Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. Berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang *ma'ruf*.

¹⁷⁶ QS. An-Nisâ': 8

وَإِذَا حَضَرَ الْقِسْمَةَ أُولُوا الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينُ فَأَرْزُقُوهُمْ مِنْهُ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا

Dan apabila sewaktu pembagian itu hadir kerabat, anak yatim dan orang miskin, maka berilah mereka dari harta itu (sekedarnya) dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang *ma'ruf*.

¹⁷⁷ QS. Al-Ahzab: 32

يَنْبِئَا النَّبِيَّ لَسْتُ كَأَحَدٍ مِنَ النِّسَاءِ إِنِ اتَّقَيْتُنَّ فَلَا تَخْضَعْنَ بِالْقَوْلِ فَيَطْمَعَ الَّذِي فِي قَلْبِهِ مَرَضٌ وَقُلْنَ قَوْلًا مَعْرُوفًا

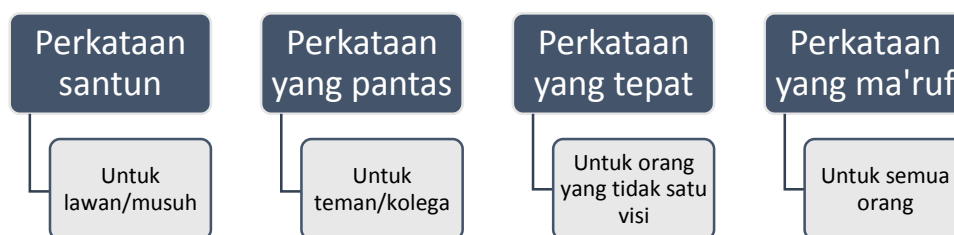
Hai istri-istri Nabi, kamu sekalian tidaklah seperti wanita yang lain, jika kamu bertakwa. Maka, janganlah kamu tunduk dalam berbicara sehingga berkeinginanlah orang yang ada penyakit dalam hatinya dan ucapkanlah perkataan yang *ma'ruf*.

mengenal).¹⁷⁸ Tapi, yang perlu digarisbawahi di sini, kebiasaan yang dijadikan tolok ukur untuk menilai baik buruknya suatu ucapan adalah kebiasaan yang tidak menyalahi syariat (*al-‘urf ash-shahîh*). Bila kebiasaan yang ada di tengah masyarakat memberi kebebasan seseorang untuk berkata kotor, maka kebiasaan itu tidak bisa menjadi acuan, dan dinamakan *al-‘urf al-fâsid*.

Dalam konteks manajemen, perkataan yang *ma’rûf* dapat digunakan dalam membangun komunikasi dengan siapapun, baik dengan kolega, atasan, lawan bisnis, maupun karyawan. Dengan kata lain, ucapan jenis ini bisa berlaku secara universal. Dengan perkataan yang *ma’rûf*, orang yang diajak berbicara akan menaruh rasa hormat kepada kita.

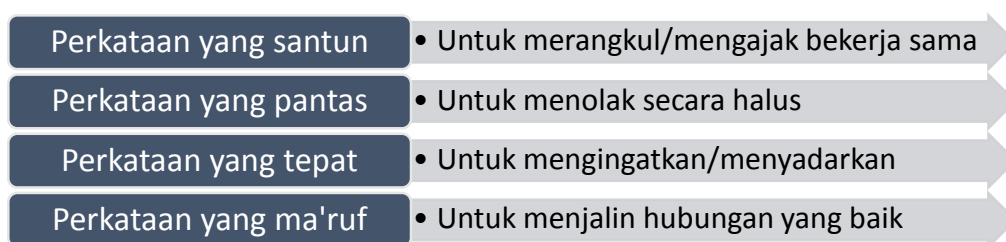
Berdasarkan ayat-ayat Al-Qur`an di atas, jenis kalimat komunikasi dan lawan bicaranya bisa diilustrasikan sebagai berikut:

Bagan 18: Jenis komunikasi dan lawan bicara



Adapun tujuan atau maksud pemakaian jenis kalimat komunikasi itu dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Bagan 19: Jenis komunikasi dan tujuannya



Mengenai metode komunikasi yang dapat dipakai untuk memengaruhi orang lain, Allah memberikan gambarannya dalam surat An-Nahl ayat 125:

¹⁷⁸ Lihat Ahmad Warson Munawwir, *op.cit.*, hlm. 919-920.

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجِدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ
هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٧٩﴾

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dia-lah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia-lah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.

Khithâb ayat ini ialah Rasulullah, tetapi perintah ini juga berlaku pada seluruh kaum muslimin yang melakukan dakwah atau berkomunikasi dengan orang lain. Berdasarkan ayat ini, dapat dirumuskan tiga tingkatan metode komunikasi, yaitu *da'wah bi al-hikmah*, *mau'izhah hasanah*, dan *mujâdalah bi al-latî hiya ahsan*.

Pertama, kata *da'wah bi al-hikmah*, menurut Thanthâwî, berarti ucapan yang penuh kebijaksanaan, benar, mengarahkan pada kebenaran, menjauhkan dari kebatilan, dapat membekas di dalam jiwa dengan cara yang baik.¹⁷⁹

Kedua, lafadz *mau'izhah hasanah* berarti ucapan yang mengandung nasihat dan pelajaran yang menyentuh hati, membersihkan jiwa, bisa diterima dengan baik, membuat mereka senang untuk melakukan kebaikan, sekaligus menjauhkannya dari maksiat.¹⁸⁰

Ketiga, kata *mujâdalah bi al-latî hiya ahsan* bermakna perdebatan yang didasarkan atas penerimaan yang baik, ucapan yang halus dan lembut, serta hati yang lapang. Cara ini dinilai efektif untuk meredam api kemarahan lawan bicara, mengurangi penolakan mereka, memperbaiki kondisi jiwa dan iman mereka, serta mencapai tujuan yang terpenting: memperoleh kebenaran, bukan sebaliknya.¹⁸¹

Berdasarkan atas tiga metode ini, Thanthâwî berpendapat, jika ingin berkomunikasi dengan seseorang/kelompok, maka kita harus berbicara sesuai dengan tingkat pemahaman (intelejensi) mereka, memakai susunan kata yang

¹⁷⁹ *Ibid.*, hlm. 2583.

¹⁸⁰ *Ibid.*

¹⁸¹ *Ibid.*

membekas di hati, dan dengan cara yang membuat hati mereka senang. Bila ucapan yang penuh hikmah tidak dapat diterima, maka gunakan nasihat yang baik. Jika masih belum berhasil, maka ajaklah mereka berdiskusi dan berdebat dengan cara yang lebih baik. Oleh karena itu, selain ilmu agama, kita perlu membekali diri dengan ilmu lainnya, seperti psikologi, sosial, dan sejarah.¹⁸²

Metode ini memang perlu diterapkan untuk menghadapi manusia yang memiliki berbagai macam sifat dan karakter. Sifat dan karakter tersebut cukup berpengaruh besar dalam kinerja mereka di organisasi maupun perusahaan. Ini dapat dilihat dari QS. Al-Isrâ': 84 yang menyatakan sebagai berikut:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Katakanlah, "Tiap-tiap orang berbuat menurut pembawaannya masing-masing." Maka, Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.¹⁸³

Jika kita menjadi manajer, maka untuk mengetahui sifat, watak, dan karakter seseorang, kita perlu mempelajari ilmu kejiwaan (psikologi). Dengan berbekal ilmu ini, kita dapat memetakan potensi mereka. Selain itu, kita juga dapat menjalin komunikasi secara efektif dalam mengarahkan mereka, sehingga semua potensi yang ada dalam diri karyawan perusahaan dapat digali secara optimal.

J. Pengawasan (*Supervising*)

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai. Pengawasan berarti bahwa manajer berusaha untuk menjamin organisasi bergerak ke arah tujuannya. Apabila ada bagian tertentu dari organisasi yang berada di jalan yang salah atau terjadi

¹⁸² *Ibid.*

¹⁸³ Dalam *Tafsir Al-Qur'an Tematik* yang diterbitkan oleh Kementerian Agama, dinyatakan bahwa penjelasan ayat ini adalah Allah memerintah Nabi Muhammad SAW untuk menyampaikan kepada umatnya agar mereka bekerja menurut potensi dan kecenderungannya. Semua dipersilakan bekerja sesuai tabiat, watak, kehendak, dan kecenderungan masing-masing. Allah sebagai Penguasa semesta alam mengetahui siapa di antara manusia yang mengikuti kebenaran dan siapa di antara mereka yang mengikuti kebatilan. Semuanya nanti akan diberi keputusan yang adil. Lihat Muchlis M. Hanafi, *et.al.*, *op.cit.*, hlm. 76-77.

penyimpangan, maka manajer berusaha menemukan penyebabnya kemudian memperbaiki atau meluruskannya ke jalan yang benar.¹⁸⁴

Sebagaimana dikutip oleh Usman Effendi, James Stoner dan Edward Freeman mengistilahkan pengawasan sama dengan pengendalian, yaitu proses untuk memastikan bahwa aktivitas aktual sesuai dengan aktivitas yang telah direncanakan. Sedangkan definisi pengawasan menurut Stephen P. Robins dan Mary Coulter yaitu proses pemantauan kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan itu diselesaikan sebagaimana yang telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.¹⁸⁵

Menurut Gitosudarmo dan Mulyono, pengendalian ialah suatu usaha guna memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Bila terjadi penyimpangan, di mana terjadinya penyimpangan itu dan bagaimana tindakan yang diperlukan untuk mengatasi penyimpangan tersebut. Selain itu, pengendalian bertujuan untuk mengetahui sampai seberapa jauhkah tingkat pencapaian atau tingkat penyelesaian dari kegiatan itu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁸⁶

Mengenai urgensi pengawasan ini, kita dapat belajar dari peristiwa yang menimpa perusahaan Coca-Cola. Sebagaimana dikisahkan Daft, pada bulan Juni 1999 Coca-Cola mengalami krisis terburuk saat ratusan pelanggannya di Eropa jatuh sakit setelah meminum produk Coke yang berbau busuk. Kegagalan pengemas minuman ke dalam botol di Antwerp, Belgia, dan Dunkirk, Perancis, dalam mengikuti prosedur pengendalian kualitas membuat perusahaan tersebut mengalami kesulitan. Empat belas juta kotak produk Coke ditarik kembali dari lima negara Eropa. Oleh karena itu, pengawasan harus terus dilakukan untuk memantau apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan prosedur ataukah belum.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Usman Effendi, *op.cit.*, hlm. 205.

¹⁸⁵ *Ibid.*, hlm. 206.

¹⁸⁶ Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, *op.cit.*, hlm. 153.

¹⁸⁷ Richard L. Daft, *op.cit.*, 2006, hlm. 524.

Secara umum, terdapat dua jenis pengawasan, antara lain pengawasan langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung dapat dilakukan dengan melakukan inspeksi atau meninjau secara pribadi sehingga bisa dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan pengawasan tidak langsung dilaksanakan melalui laporan yang disampaikan para bawahan.¹⁸⁸

Allah memberikan gambaran tentang berbagai metode pengawasan di dalam Al-Qur`an, antara lain:

a. Pengawasan dengan pencatatan kinerja secara langsung

إِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَقِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ ﴿١٧﴾ مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴿١٨﴾

*Ketika dua orang malaikat mencatat amal perbuatannya, seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri. Tiada suatu ucapan pun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya malaikat pengawas yang selalu hadir. (QS. Qâf: 17-18)*¹⁸⁹

Proses pengawasan seperti ini juga dijelaskan dalam surat Al-Infithâr ayat 10-12:

وَأَنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ﴿١٠﴾ كِرَامًا كَتِبْنَ ﴿١١﴾ يَعْمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

Padahal sesungguhnya bagi kalian ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), mereka mengetahui apa yang kalian kerjakan.

Makna dari ayat di atas yaitu di setiap manusia terdapat malaikat yang mengawasi dan mencatat seluruh amal perbuatannya. Mereka mengetahui tiap perbuatan yang kita lakukan, baik sedikit maupun banyak, baik kecil maupun besar. Maksud ayat ini, adalah untuk menjelaskan bahwa hari kebangkitan,

¹⁸⁸ Usman Effendi, *op.cit.*, hlm. 207-208.

¹⁸⁹ Menurut Thanthâwî, makna dari ayat 17 yaitu pada sisi kanan manusia ada malaikat yang senantiasa menulis kebbaikannya dan di sisi kirinya terdapat pula malaikat yang mencatat keburukannya. Kemudian Allah menguatkan arti dari ayat 17 ini dengan ayat selanjutnya bahwa tidak ada satu pun ucapan dan perbuatan manusia yang tidak diketahui oleh malaikat. Dalam hal ini, *raqîb* berarti malaikat penjaga yang mencatat semua ucapan manusia, sedangkan ‘*atîd* yaitu malaikat yang selalu ada di sisinya dan tidak pernah memisahkan diri. Lihat Thanthâwî, *op.cit.*, hlm. 3958.

penghitungan amal, dan pembalasan itu benar-benar ada. Selain itu, seluruh amal manusia dicatat dengan sempurna oleh malaikat.¹⁹⁰

Dalam konteks manajemen, metode pengawasan itu dapat diterapkan melalui pencatatan kinerja karyawan dalam satu buku khusus. Hasil kerja tiap karyawan ditulis dalam satu buku yang berisi rekam jejak (*track record*) dan perkembangan kinerjanya dalam jangka pendek. Jenis pengawasan ini bersifat harian (jangka pendek).

b. Pengawasan dengan pencatatan kinerja secara tidak langsung

Cara ini telah disinggung oleh Allah SWT dalam surat Al-Jâtsiyah ayat 28-29:

وَتَرَىٰ كُلَّ أُمَّةٍ جَائِثَةٍ كُلُّ أُمَّةٍ تُدْعَىٰ إِلَىٰ كِتَابِهَا الْيَوْمَ تُجْزَوْنَ مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٢٨﴾ هَذَا كِتَابُنَا يَنْطِقُ عَلَيْكُمْ بِالْحَقِّ إِنَّا كُنَّا نَسْتَنسِخُ مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٢٩﴾

*Dan (pada hari itu) kamu lihat tiap-tiap umat berlutut. Tiap umat dipanggil untuk (melihat) buku catatan amalnya. Pada hari itu kalian diberi balasan terhadap apa yang telah kalian kerjakan. (Allah berfirman), “Inilah kitab (catatan) Kami yang menuturkan terhadap kalian dengan benar. Sesungguhnya Kami telah menyuruh mencatat apa yang telah kalian kerjakan.”*¹⁹¹

Mengacu pada ayat ini, dalam konteks manajemen, setelah pengawasan dan pencatatan kinerja karyawan dilakukan secara harian, maka hasilnya dikumpulkan dalam jangka waktu tertentu (jangka panjang) yang berbentuk laporan kemudian diserahkan kepada atasan. Setelah atasan membaca laporan kinerja karyawannya itu, karyawan akan dipanggil untuk diberitahu tentang penilaian hasil kerjanya. Dengan begitu, karyawan dapat melakukan evaluasi diri untuk memperbaiki kualitas kerjanya.

¹⁹⁰ *Ibid.*, hlm. 4459.

¹⁹¹ Makna ayat ini, menurut Thanthâwî, yaitu setiap umat dipanggil untuk mendapatkan catatan amalnya yang dulu ditulis oleh malaikat, lalu ia akan dihisab. Kemudian, Allah berkata pada orang yang dihisab amalnya, “Ini adalah catatan yang ditulis oleh malaikat atas amal kalian yang menjadi bukti kebenaran, karena di dalamnya tidak ada tambahan maupun pengurangan. Semua yang tertulis dalam buku ini adalah amal kalian yang sudah Kami catat.” Lihat Thanthâwî, *ibid.*, hlm. 3852.

Dalam dua cara pengawasan dengan pencatatan tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, proses pengendaliannya dapat diturunkan ke dalam beberapa tahapan proses, antara lain:

- 1) Proses penentuan standar dan metode pengukuran kinerja
- 2) Proses penilaian
- 3) Proses penentuan kesesuaian kinerja dengan standar

c. Pengawasan dengan inspeksi secara langsung

مَا يَكُونُ مِنْ حِجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ

*Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di mana pun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. (QS. Al-Mujâdilah: 7)*¹⁹²

Ayat di atas menunjukkan bahwa Allah selalu hadir dan mengawasi semua gerak-gerik manusia. Setiap ucapan dan tindakan yang mereka lakukan dipantau oleh Allah. Oleh karena itu, manusia tidak boleh berbuat seenaknya sendiri atau menuruti hawa nafsunya. Dalam konteks manajemen, pemimpin bisa memantau kinerja karyawan secara langsung dengan hadir di tempat kerja mereka. Di samping itu, manajer bisa melakukan pemantauan melalui kamera CCTV.

Meski demikian, tidak serta merta pemimpin harus memakai sistem pengawasan ketat seperti ini untuk semua karyawannya. Sebab, tidak semua karyawan dapat diperlakukan sama. Karyawan yang masih berorientasi pada gaji atau materi, biasanya akan bekerja seoptimal mungkin jika diawasi. Hal ini

¹⁹² Makna QS. Al-Mujâdilah ayat 7 ini adalah Allah mengetahui secara sempurna beragam jenis peristiwa yang terdapat di langit dan bumi. Bahkan, pembicaraan rahasia yang terjadi antara tiga sampai lima orang atau bahkan lebih banyak dan lebih sedikit pun, Allah juga mengetahuinya. Di mana pun dan dalam kondisi apapun mereka merahasiakan pembicaraannya, Allah pasti mengetahui. Lihat Thanthâwî, *ibid.*, hlm. 4118.

berbeda dengan karyawan yang orientasinya adalah karier, sebab mereka akan bekerja sebaik mungkin agar perusahaan memberikan penilaian positif, sehingga jabatan mereka bisa naik.

Karena keterbatasan kemampuan manusia untuk secara terus-menerus melakukan pengawasan, maka perusahaan perlu melakukan penyadaran pada diri karyawan. Dalam hal ini, sisi religi karyawan perlu ditumbuhkan. Sebab, dengan kesadaran religius, tanpa diawasi oleh perusahaan pun, karyawan akan tetap bekerja sebaik mungkin karena mereka merasa selalu diawasi oleh Allah. Dengan kata lain, divisi pembimbingan religi dan motivasi juga berkewajiban untuk membantu mengemban tugas ini.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Manajemen dalam perspektif Al-Qur'an tidak bebas nilai. Artinya, nilai Islam menjadi pijakan dasar dan bagian yang integral dalam penerapan manajemen perusahaan.
2. Dalam Al-Qur'an, term perencanaan mengacu pada istilah *al-kitâb* dan *imâm*. Perencanaan terbagi menjadi dua, yaitu jangka pendek dan jangka lama. Perencanaan dirumuskan berdasarkan pengalaman. Termasuk dalam perencanaan adalah penentuan strategi (fasilitas) dan operasionalisasinya (cara).
3. Al-Qur'an mengarahkan adanya pengorganisasian yang dilakukan dengan pembagian kerja berdasarkan jabatan, departemen, spesialisasi kerja, dan rantai komando. Yang membedakannya dengan manajemen konvensional ialah kesolidan organisasi dibangun atas dasar sikap tolong-menolong.
4. Al-Qur'an mengisyaratkan supaya rekrutmen dilakukan secara terbuka, melalui dua tahap seleksi: tes kompetensi dan wawancara, dengan kriteria: mampu dan amanah, tekun dan berpengetahuan, berkemampuan verbal yang baik. Setelah diterima, karyawan membuat kontrak kerja yang berisi: komitmen, besar upah, waktu kerja, serta hak dan kewajiban karyawan dan perusahaan.
5. Al-Qur'an memberikan gambaran agar pengkoordinasian dilakukan secara berjenjang dan tingkat tertinggi ada di pusat. Karyawan harus mengikuti instruksi manajer selama hal itu tidak melanggar ajaran agama. Koordinasi yang baik hanya bisa tercapai apabila seluruh anggotanya berkonsolidasi dan menjalin hubungan sosial yang baik.
6. Dalam Al-Qur'an, kepemimpinan dinyatakan dalam tiga istilah: *khalîfah*, *imâm*, dan *ulî al-amr*. Khalifah mengarah kepada tugas manajerial; imam sebagai teladan; *ulî al-amr* terkait otoritas dalam pengambilan kebijakan dengan standar kompetensi tertentu.

7. Prinsip kepemimpinan dan kriteria manajer yang ideal menurut Al-Qur'an, yaitu demokratis, santun, cerdas, tangkas, berani, jujur, amanah, dan adil.
8. Al-Qur'an membagi motivasi menjadi beberapa kategori, yaitu intelektual, ekonomi, sosial, dan berkompetisi. Untuk tugas ini, perlu adanya divisi pembimbingan religi dan spiritual.
9. Jenis komunikasi menurut Al-Qur'an ada 4: *qaul layyin* (perkataan yang santun) untuk merangkul lawan; *qaul maysûr* (perkataan yang pantas dan mudah dimengerti) untuk menolak secara halus permintaan dari kolega; *qaul balîgh* (perkataan yang tepat) untuk menyadarkan orang yang tidak sevisi; dan *qaul ma'rûf* untuk semua orang. Tiga tingkatan metode komunikasi: *da'wah bi al-hikmah* (ajakan dengan cara yang bijaksana), *mau'izhah hasanah* (nasihat yang baik), dan *mujâdalah bi al-latî hiya ahsan* (perdebatan secara objektif dan lebih baik).
10. Berdasarkan Al-Qur'an, pengawasan dilakukan dengan 3 cara: pencatatan kinerja secara langsung (bersifat harian/jangka pendek), pencatatan kinerja secara tidak langsung (bersifat jangka panjang), serta inspeksi secara langsung.

B. Implikasi

Berbagai konsepsi manajemen dalam Al-Qur'an hendaknya bukan hanya menjadi wacana, tetapi diimplementasikan dalam mengelola organisasi/perusahaan secara qur'ani, sehingga manfaatnya akan benar-benar dirasakan, khususnya bagi pengelola/manajer dan umumnya bagi masyarakat. Selain itu, berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa implikasi secara teoritik:

1. Pengelolaan perusahaan harus mengacu pada nilai-nilai dan ajaran agama Islam.
2. Perencanaan dibuat berdasarkan atas pengalaman (*based on experience*) dengan menentukan strategi (fasilitas dan cara).
3. Kesuksesan pengorganisasian tergantung dari sikap para anggota yang bisa diwujudkan dengan saling tolong-menolong.

4. Dalam personalia, penilaian atas *hard skill* dan *soft skill* menjadi standar dalam perekrutan karyawan. Tidak dianggap nepotisme apabila anggota keluarga direkrut selama ia memenuhi kriteria.
5. Pada aspek koordinasi, instruksi manajer hanya boleh diikuti selama tidak melanggar ajaran agama.
6. Kriteria manajer yang ideal, yaitu demokratis, santun, cerdas, tangkas, berani, jujur, amanah, dan adil.
7. Untuk tugas motivasi, diperlukan adanya divisi pembimbingan religi dan spiritual.
8. Untuk membangun komunikasi yang baik, perlu empat pendekatan yang berbeda, antara lain ucapan yang santun, pantas, tepat, dan *ma'rûf* dengan tiga tingkatan: ajakan dengan cara yang bijaksana, pemberian nasihat yang baik, dan perdebatan secara objektif dan lebih baik.
9. Pengawasan dapat dilakukan dengan 3 cara: yang bersifat harian, jangka panjang, dan inspeksi secara langsung. Selain itu, perlu adanya penyadaran secara spiritual dalam diri karyawan bahwa kinerja mereka selalu diawasi oleh Allah.

C. Saran

1. Penelitian ini hanya merupakan konsepsi akan nilai-nilai dan fungsi-fungsi manajemen dalam Al-Qur'an, sehingga masih bersifat umum. Karena itu, kajian ini dapat dilanjutkan dengan cara melakukan penelusuran mengenai konsepnya, baik secara teori maupun praktik.
2. Penelitian ini menggunakan metode tematik. Oleh karenanya, masih ada kesempatan untuk dilakukan pengkajian atas konsepsi manajemen dalam Al-Qur'an dengan memakai metode tafsir yang lain.
3. Penulis memakai kitab tafsir *Al-Wasîth* karya Sayyid Thanthâwî sebagai acuan, sehingga tidak menutup kemungkinan akan munculnya perbedaan konsepsi manajemen bila dikaji dengan kitab tafsir yang lain. Oleh sebab itu, masih terbuka peluang untuk penelitian lanjutan dengan referensi yang lebih komprehensif, dari berbagai aliran penafsiran.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, Abdus Sattar, Kashif Ur Rehman, dan Amna Bibi, "Islamic Management Model", *African Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 9, 2010.
- Abdullah, Daud Vicary & Keon Chee, *Buku Pintar Keuangan Syariah*, terjemah dari *Islamic Economic: Why It Makes Sense*, Cet. I, Jakarta: Zaman, 2012.
- Adi, Rianto, *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*, Cet. III, Jakarta: Granit, 2010.
- Ahmad, Fadzila Azni "Philosophical Underpinnings of Islamic Management Method: Worldview, Epistemology, and Ontology", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No. 20, 2012.
- Ahmad, Khaliq, "Management Modelling from Islamic Perspective: Some Reflections", *Ulum Islamiyyah*, Vol. 2, No. 1, 2003.
- Al-Bukhârî, Muhammad bin Ismâ'îl bin Ibrâhîm bin Al-Mugârah bin Bardizbah, *Shahîh Al-Bukhârî*, Juz 1, Maktabah Syamilah, t.th.
- Al-Burraey, Muhammad, *Administrative Development: an Islamic Perspective*, Jakarta: PT Rajawali, 1986.
- Al-Dimasyqî, Abû Al-Fidâ' Ismâ'îl bin Umar bin Katsîr, *Tafsîr Ibnu Katsîr*, Juz 4, t.tp.: Dâr Thayyibah li an-Nasyr wa at-Tauzî', 1999.
- Al-Mishrî, Muḥammad bin Mukarram bin Manzhûr Al-Afriqî, *Lisân Al- 'Arab*, Juz 4, Beirut: Dâr Shâdir, t.th.
- Al-Qurthubiy, *Tafsîr Al-Qurthubiy*, Juz 6, Maktabah Syamilah, t.th.
- Ali, Zainuddin, *Hukum Perbankan Syariah*, Cet. II, Jakarta: Sinar Grafika, 2010.
- Argyris, C., *Personality and Organization: The Conflict between the System and the Individual*, New York: Harper & Row, 1957.
- As-Suyûthî, Jalâluddîn, dan Jalâluddîn Al-Maḥallî, *Tafsîr Al-Jalâlain*, Juz 1, Maktabah Syamilah, t.th.
- As-Suyûthî, Jalâluddîn Abdurrahmân, *Al-Asybah wa An-Nazhâir*, Juz 1, Cet. 2, Riyadh: Maktabah Nazzar Musthofa Al-Bazz, 1997.
- _____, *Al-Itqân fi 'Ulûm Al-Qur'an*, t.tp.: t.p., 1428 H.

- Al-Mubarakfuri, Syaikh Shafiyyurrahman, *Sirah Nabawiyah: Sejarah Hidup Nabi Muhammad*, Cet. III, Jakarta: Ummul Qura, 2013.
- Athoillah, Anton M., *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- At-Tirmidzî, Muhammad bin 'Îsâ As-Sulamî Adh-Dharîr Al-Bûgî, *Sunan At-Tirmidzî*, Juz 9, Maktabah Syamilah, t.th.
- Az-Zamakhsharî, Abû Al-Qâsim Maḥmûd bin Amrû bin Aḥmad, *Al-Kasysyâf*, Juz 5, Maktabah Syamilah, t.th.
- Az-Zanjani, Abu Abdullah, *Wawasan Baru Tarikh Al-Qur'an*, diterjemahkan dari *Tarikh Al-Qur'an* oleh Kamaluddin Marzuki Anwar dan A. Qurtubi Hasan, Cet. III, Bandung: Penerbit Mizan, 1993.
- Azid, Toseef, Mehmet Asutay, dan Umar Burki, "Theory of the Firm, Management, and Stakeholders: An Islamic Perspectives", *Islamic Economic Studies*, Vol. 15, No. 1, 2007.
- Babaei, Mohammad Bagher, Qader Vazifeh Damirchi, dan Saeed Sharifi, "Analysis of Cultural Management Competencies with Emphasis on the Islamic Perspective", *Singaporean Journal of Business, Economics, and Management Studies*, Vol. 1, No. 4, 2012.
- Baidan, Nashruddin, *Metodologi Penafsiran Al-Qur'an*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998.
- Bhuiyan, Md Anowar Hossain, Md Belal Hossain, dan Md Khalilur Rahman, "Islamic Management Practices in Islamic Life Insurance Companies of Bangladesh", *Journal of Transformative Entrepreneurship*, Vol. 1, 2013.
- Bisri, Adib, dan Munawwir A. Fatah, *Kamus Arab-Indonesia Al-Bisri*, Surabaya: Pustaka Progressif, 1999.
- Caroll, S.J., dan Glidden, D.J. (1984, August), "The Classical Management Functions: Are They Really Outdated?", *Proceeding of the Fourty Fourth Annual Meeting of the Academy of Management*.
- Daft, Richard L., *Manajemen Edisi 6 Buku 2*, diterjemahkan oleh Diana Angelica dari Management 6th Edition, Jakarta: Salemba Empat, 2006.

- Daft, Richard L., *Manajemen Edisi 6 Buku 1*, diterjemahkan oleh Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina dari Management 6th Edition, Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- Djamil, Fathurrahman, “Urgensi Undang-undang Perbankan Syariah di Indonesia” dalam *Jurnal Hukum Bisnis* edisi Agustus 2002.
- Echols, John M.; Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 2005.
- Farmawi, Abdul Hayy Al-, *Metode Tafsir Maudhu’i*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Agus Mulyono, *Prinsip Dasar Manajemen*, Edisi Ketiga, Cet. V, 2009, Yogyakarta: BPFE.
- Hanafi, Muchlis M., et. al., Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur’an Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, *Kerja dan Ketenagakerjaan (Tafsir Al-Qur’an Tematik)*, Jakarta: Penerbit Aku Bisa, 2012.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Edisi II, Yogyakarta: BPFE, 2011.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2003.
- Hasibuan, Malayu S. P., *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Hoesada, Jan, *Taksonomi Ilmu Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2013.
- Hoetoro, Arif, *Ekonomi Islam: Pengantar Analisis Kesejarahan dan Metodologi*, Malang: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2007.
- Juliansyah, Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis*, Jakarta: Kencana, 2013.
- Kaelan, M. S., *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipliner*, Yogyakarta: Penerbit Paradigma, 2012.
- Karim, Adiwarman A., *Ekonomi Mikro Islami*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mohammadi, Mohammad Reza, dan Ahmad Mostajabi, “Study of Leadership Style in Islamic Management”, *World of Sciences Journal*, Vol. 1, Issue 10, 2013.

- Mohiuddin, Md Golam, "Model of Islamic Management Alternative: A Study on Some Selected Islamic Banks of Asian Countries", *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 16, 2012.
- Mondal, Sekh Raunak, "Concept of Management in Islam: An Alternative Approach to Management Studies of Contemporary Times", *Islam and Muslim Societies: A Social Science Journal*, Vol. 6, No. 2, 2013.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Munawwir, Ahmad Warson, *Kamus Al-Munawwir*, Surabaya: Pustaka Progressif, t.th.
- Effendi, Usman, *Asas Manajemen*, Cet. I, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Nawawi, Hadari, *et al.*, *Penelitian Terapan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1994, Cet. I.
- Nurcholis, Ahmad, "Upaya Islamisasi Ilmu Ekonomi sebagai Solusi Menuju Masyarakat yang Berkeadilan", dalam *Dinika: Journal of Islamic Studies*, Vol. 9, No. 1, Januari 2011.
- Purwanto, Agus, *Nalar Ayat-ayat Semesta*, Cet 1, Bandung: Mizan, 2012.
- Rahman, Nik Mutasim Nik Ab., Mohamad Adnan Alias, Sharmin Shahid, Mohamad Abdul Hamid, Syed Shah Alam, "Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) Practices and Trust: An Empirical Study", *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 6, No. 4, 2013.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Penerbit Kalam Mulia, 2011.
- Rashid, Adnan Abd, "Investigating the Self-Management Model from the Islamic Perspective", *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 2, No. 2, 2013.
- Reksohadiprodjo, Sukanto, *Manajemen Perusahaan: Suatu Pengantar*, Edisi II, Cet. Ke-1, Yogyakarta: BPFE, 1993.
- Saleh, Muhammad Syukri, "Islamic Economic Revisited: Re-contemplating Unresolved Structure and Assumptions", makalah disampaikan dalam 8th International Conference on Islamic Economics and Finance.

- Satyagraha, Hadi, *The Case Method: Mendidik Manajer Ala Harvard*, Jakarta: Erlangga, 2013.
- Sudarsono, Heri, *Bank & Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*, Yogyakarta: Ekonisia-FE UII, 2003.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Surachmat, Winarno, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung: PT. Tarsito, 1982.
- Thanthâwî, Muhammad Sayyid, *Al-Wasîth*, Maktabah Syamilah, t.th.
- Triono, Dwi Condro, *Ekonomi Islam Madzhab Hamfara*, Yogyakarta: Irtikaz, 2012.
- Waluyo, Dwi Eko, *Ekonomika Makro*, Malang: UMM Press, 2006.
- Wilson, Rodney, *Islamic Asset Management*, SGIA Research Working Papers Series, Inggris: Durham University, Juni, 2007.
- Winardi, J., *Manajemen Perilaku Organisasi*, Cet. Ke-2, Jakarta: Kencana, 2007.
- Wirdyaningsih, *et al.*, *Bank dan Asuransi Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2005.

Internet:

- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Dalam Jaringan (Daring)*, diakses dari kbbi.web.id
- Islamedia.com

Lampiran:

Ayat-ayat Al-Qur'an tentang Manajemen:

1. Ayat tentang pengaturan (manajemen)

- a. QS. Yûnus: 3 tentang Allah sebagai pengatur semua urusan

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مَا مِنْ شَفِيعٍ إِلَّا مِنْ بَعْدِ إِذْنِهِ

Dia mengatur segala urusan. Tiada seorang pun yang akan memberi syafa'at kecuali sesudah ada izin-Nya.

- b. QS. Yûnus: 31 tentang Allah sebagai pengatur semua urusan

وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ

Dan siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka, mereka akan menjawab, "Allah."

- c. QS. As-Sajdah: 5 tentang Allah sebagai pengatur semua urusan

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi.

- d. QS. Ar-Ra'd: 2 tentang Allah sebagai pengatur semua urusan

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ ﴿٢﴾

Allah mengatur urusan (makhluk-Nya), menjelaskan tanda-tanda (kebesaran-Nya), supaya kamu meyakini pertemuan dengan Tuhanmu.

2. Ayat tentang perencanaan (planning)

- a. QS. Al-Anfâl: 60 tentang persiapan strategi

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ

Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka.

- b. QS. Âli 'Imrân: 159 tentang tawakkal setelah perencanaan matang

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Lalu, apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

- c. QS. Al-Hasyr: 18 tentang perencanaan berdasarkan pengalaman

وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ

Dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat).

3. Ayat tentang pengorganisasian (*organizing*)

- a. QS. An-Naml: 17 tentang anggota organisasi yang diatur dengan tertib

وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴿١٧﴾

Dan dihimpunkan untuk Sulaiman tentaranya dari jin, manusia dan burung, lalu mereka itu diatur dengan tertib (dalam barisan).

- b. QS. Al-An'âm: 135 tentang pembagian kerja berdasarkan kedudukan

قُلْ يَتَقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ اِنِّي عَامِلٌ فَاَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَنَقَبَةُ

الدَّارِ اِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

“Katakanlah (Muhammad), ‘Wahai kaumku, berbuatlah menurut kedudukanmu, sesungguhnya aku pun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui, siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik) di akhirat (nanti). Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan beruntung.’”

- c. QS. Ash-Shaff: 4 tentang keanggotaan organisasi yang solid

اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الَّذِيْنَ يُقَاتِلُوْنَ فِيْ سَبِيْلِهِ صَفًّا كَاَنَّهُمْ بُنْيَنٌ مَّرْصُومٌ ﴿٤﴾

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya berada dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

- d. QS. Al-Mâ'idah: 2 tentang tolong-menolong dalam kebaikan

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدٌ

اَلْعِقَابِ ﴿٢﴾

Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.

4. Ayat tentang personalia (*staffing*)

a. QS. Al-A'râf: 172 tentang komitmen kerja

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنْ بَنِي آدَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَى أَنْفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ
قَالُوا بَلَى شَهِدْنَا أَنْ تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَذَا غَافِلِينَ

Dan (ingatlah), ketika Tuhanmu mengeluarkan keturunan anak-anak Adam dari sulbi mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka (seraya berfirman), “Bukankah aku ini Tuhanmu?” Mereka menjawab, “Betul (Engkau Tuhan kami), kami menjadi saksi.” (Kami lakukan yang demikian itu) agar di hari kiamat kamu tidak mengatakan, “Sesungguhnya kami (Bani Adam) adalah orang-orang yang lengah terhadap ini (keesaan Tuhan).”

b. QS. An-Naml: 38-40 tentang ujian kompetensi kerja saat perekrutan secara terbuka (untuk umum) dan kriteria pegawai

قَالَ يَتْلُهَا أَلْمَلُؤُا أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِيهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ ﴿٣٨﴾ قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ
الْجِنِّ أَنَا ءَاتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ ﴿٣٩﴾ قَالَ الَّذِي
عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا ءَاتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ

Berkata Sulaiman, “Wahai para pembesar, siapakah di antara kamu sekalian yang sanggup membawa singgasananya kepadaku sebelum mereka datang kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri.” Berkata Ifrit (yang cerdik) dari golongan jin, “Aku akan datang kepadamu dengan membawa singgsana itu kepadamu sebelum kamu berdiri dari tempat dudukmu; Sesungguhnya aku benar-benar kuat untuk membawanya lagi dapat dipercaya.” Berkatalah seorang yang mempunyai ilmu dari Al-kitâb, “Aku akan membawa singgasana itu kepadamu sebelum matamu berkedip.”

c. QS. Al-Qashash: 26 tentang kriteria pemilihan pekerja

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَنَاقَبَتِ أَسْتَعِجِرُهُ ﴿٢٦﴾ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَعَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٧﴾

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata, “Wahai bapakku, ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”

- d. QS. Al-Qashash: 27 tentang perjanjian kerja

قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أُنكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَنِي حَجَبٍ فَإِنْ
أَتَمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ
الصَّالِحِينَ ﴿٢٧﴾

Berkatalah dia (Syu'aib), "Sesungguhnya aku bermaksud menikahkan kamu dengan salah seorang dari kedua anakku ini, atas dasar bahwa kamu bekerja denganku delapan tahun dan jika kamu cukupkan sepuluh tahun, maka itu adalah (suatu kebaikan) dari kamu, maka aku tidak hendak memberati kamu. Kamu insya Allah akan mendapatiku termasuk orang-orang yang baik."

- e. QS. Al-Qashash: 34-35 tentang kebolehan memilih karyawan yang masih memiliki unsur kekeluargaan selama memiliki kompetensi

وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي إِنِّي أَخَافُ أَنْ
يُكَذِّبُونِ ﴿٣٤﴾

Dan saudaraku Harun dia lebih fasih lidahnya daripadaku, maka utuslah dia bersamaku sebagai pembantuku untuk membenarkan (perkataan)ku. Sesungguhnya aku khawatir mereka akan mendustakanku."

- f. QS. Yûsuf: 54-55 tentang kebolehan mengajukan lamaran kerja dan kriteria kompetensi karyawan

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Yûsuf berkata, "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir), sesungguhnya aku ialah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan."

- g. QS. Al-An'âm: 132 tentang reward sesuai dengan kualitas kinerja

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَفِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.

- h. QS. Al-'Ankabût: 2-3 tentang ujian atas komitmen

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٦٦﴾ وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ^ط فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ ﴿٦٧﴾

Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan, “Kami telah beriman,” sedang mereka tidak diuji lagi? Dan sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka. Maka, sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang yang dusta.

- i. QS. Al-Baqarah: 31 tentang tes wawancara

فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾

Lalu Dia berfirman, “Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang orang-orang yang benar!”

- j. QS. Al-Baqarah ayat 286 tentang beban kerja yang wajar

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapatkan pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapatkan siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya.

5. Ayat tentang pengkoordinasian (coordinating)

- a. QS. An-Naml: 18 tentang memberi koordinasi saat kondisi darurat

حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَأَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسْكِنَكُمْ لَا تَحْطِمَنَّكُمْ

سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴿١٨﴾

Hingga apabila mereka sampai di lembah semut, berkatalah sang ratu semut, “Hai semut-semut, masuklah ke dalam sarang-sarangmu, agar kamu tidak diinjak oleh Sulaiman dan tentaranya, sedangkan mereka tidak menyadari.”

- b. QS. Al-Anfâl: 46 tentang perintah taat kepada pemimpin (koordinator)

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رَاحَتُكُمْ

Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu.

- c. QS. Âli ‘Imrân: 103 tentang berpegang teguh pada aturan tertinggi dan menjaga konsolidasi

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai.

- d. QS. Âli ‘Imrân: 105 tentang larangan bercerai-berai dan berselisih

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ

Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka.

- e. QS. An-Nisâ: 59 tentang menaati pemimpin

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulî al-amr di antara kamu.

6. Ayat tentang kepemimpinan (*leadership*)

- a. QS. Shad: 26 tentang khalifah

يٰۤاٰدٰوُدُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ

Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah.

- b. QS. Al-Furqân: 74 tentang pemimpin (imam)

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ اَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّتِنَا قُرَّةَ اَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِيْنَ اِمَامًا

Dan orang-orang yang berkata, “Wahai Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami istri-istri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.”

- c. QS. Fâthir: 39 tentang khalifah

هُوَ الَّذِى جَعَلَكُمْ خُلَفَاۤءَ فِى الْاَرْضِ

Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi.

- d. QS. Al-Baqarah: 30 tentang khalifah

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.”

- e. QS. Al-Baqarah: 124 tentang ujian sebelum menjadi pemimpin (imam) dan pemimpin hanyalah orang-orang yang baik

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ

Dan (ingatlah), ketika Ibrâhîm diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrâhîm menunaikannya. Allah berfirman, “Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia.” Ibrâhîm berkata, “(Dan saya mohon juga) dari keturunanku.” Allah berfirman, “Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim.”

- f. QS. An-Nisâ: 59 tentang pemimpin (ûlî al-amr)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ûlî al-amr di antara kamu.

7. Ayat tentang prinsip kepemimpinan dan kriteria manajer

- a. QS. Asy-Syûrâ: 38 tentang memutuskan persoalan lewat musyawarah

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka.

- b. QS. Al-Baqarah: 247 tentang kriteria pemilihan pemimpin (keilmuan dan ketangkasan fisik)

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا

وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ

وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ

Nabi mereka mengatakan kepada mereka, “Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu.” Mereka menjawab, “Bagaimana

Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang dia pun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?” Nabi (mereka) berkata, “Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa.”

- c. QS. Al-Anfâl: 27 tentang larangan mengkhianati amanah pekerjaan

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْا اٰمَنٰتِكُمْ وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.

- d. QS. Âli ‘Imrân: 159 tentang berlaku lemah lembut dan musyawarah

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوْا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْاَمْرِ

Maka, disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu.

- e. QS. Al-Ahzâb: 72 tentang keberanian menerima amanat

اِنَّا عَرَضْنَا الْاٰمَانَةَ عَلَى السَّمٰوٰتِ وَالْاَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ اَنْ تَحْمِلَهَا وَاَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْاِنْسَانُ اِنَّهٗ كَانَ ظَلُوْمًا جَهُوْلًا

Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi, dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.

- f. QS. An-Nisâ: 58 tentang menyampaikan amanat dan bersikap adil

اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُوْدُوْا الْاٰمَنٰتِ اِلٰى اَهْلِهَا وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِ

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan Allah (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.

- g. QS. An-Nisâ: 135 tentang menjalankan keadilan

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ
وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أُولَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلَوُّا
أَوْ تَعْرَضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿١٢٥﴾

Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. jika ia kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka sungguh Allah adalah Maha Mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.

- h. QS. At-Taubah: 71 tentang memerintahkan hal *ma'rûf*, mencegah kemungkaran, mendirikan salat, membayar zakat, serta menaati Allah dan Rasul-Nya

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ
الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۚ

Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'rûf, mencegah dari yang mungkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya.

8. Ayat tentang motivasi (*motivation*)

- a. QS. Al-'Ankabût: 20 tentang motivasi berpikir dan melakukan studi banding:

قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ثُمَّ اللَّهُ يُنشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ

Katakanlah, "Berjalanlah di (muka) bumi, maka perhatikanlah bagaimana Allah menciptakan (manusia) dari permulaannya, kemudian Allah menjadikannya sekali lagi."

- b. QS. Al-Baqarah: 212 tentang motivasi mendapat rezeki secara optimal

وَاللَّهُ يَرْزُقُ مَنْ يَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴿٢١٢﴾

Allah memberi rezki kepada orang-orang yang dikehendaki-Nya tanpa batas.

- c. QS. Âli 'Imrân: 104 tentang perlunya divisi pembimbingan agama atau religi

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ

Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang mungkar, merekalah orang-orang yang beruntung.

- d. QS. Al-Hujurât: 13 tentang menjalin hubungan sosial yang baik:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَنُّكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Wahai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.

- e. QS. Al-Jumu'ah: 10 tentang motivasi ekonomi

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.

- f. QS. Al-Mâ'idah: 48 tentang motivasi untuk berkompetisi

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ

Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan.

- g. QS. At-Taubah: 105 tentang perintah bekerja secara optimal karena Allah, Rasul, dan manusia akan menilai hasil kerja

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu.

9. Ayat tentang komunikasi (communication)

- a. QS. Thaha: 44 tentang perkataan yang lemah lembut

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Maka, berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut.

- b. QS. Al-Isrâ': 28 tentang perkataan yang pantas

وَأِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمْ أَبْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا ﴿٢٨﴾

Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas.

- c. QS. An-Nahl: 125 tentang metode komunikasi

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجَدِلْهُمْ بَالِغٍ هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dia-lah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia-lah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.

- d. QS. An-Nisâ': 63 tentang perkataan yang membekas

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu, berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.

10. Ayat tentang pengawasan (*supervising*)

- a. QS. Al-Qâri'ah: 6-9 tentang penilaian hasil kerja

فَأَمَّا مَن ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ ﴿٦﴾ فَهُوَ فِي عِيشَةٍ رَّاضِيَةٍ ﴿٧﴾ وَأَمَّا مَن خَفَّتْ مَوَازِينُهُ ﴿٨﴾ فَأُمُّهُ هَاوِيَةٌ ﴿٩﴾

Dan adapun orang-orang yang berat timbangan (kebaikan)nya, maka dia berada dalam kehidupan yang memuaskan, dan adapun orang-orang yang

ringan timbangan (kebaikan)nya, maka tempat kembalinya adalah neraka Hawiyah.

- b. QS. Qâf: 16-18 tentang pengawasan yang ketat

إِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَفِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ ﴿١٦﴾ مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴿١٧﴾

Ketika dua orang malaikat mencatat amal perbuatannya, seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri. tiada suatu ucapan pun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya malaikat pengawas yang selalu hadir.

- c. QS. Al-Jâtsiyah: 28 tentang evaluasi berdasarkan laporan pertanggung-jawaban

وَتَرَى كُلَّ أُمَّةٍ جَاثِيَةً كُلُّ أُمَّةٍ تُدْعَى إِلَى كِتَابِهَا الْيَوْمَ تُحْزَوْنَ مَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٢٨﴾

Dan (pada hari itu) kamu lihat tiap-tiap umat berlutut. tiap-tiap umat dipanggil untuk (melihat) buku catatan amalnya. pada hari itu kamu diberi balasan terhadap apa yang telah kamu kerjakan.

- d. QS. Al-Infithâr: 10-12 tentang pengawasan dengan pencatatan kinerja

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ﴿١٠﴾ كِرَامًا كَاتِبِينَ ﴿١١﴾ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.

- a. QS. Al-Mujâdilah: 7 tentang pengawasan ketat dan pelaporan hasil pengawasan

مَا يَكُونُ مِنْ حُجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرُ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ ﴿٧﴾

Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di mana pun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan.

Hadis-hadis tentang Manajemen:

1. Hadis tentang perencanaan secara umum bagi semua makhluk

حَدَّثَنِي أَبُو الطَّاهِرِ أَحْمَدُ بْنُ عَمْرٍو بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ سَرْحٍ حَدَّثَنَا ابْنُ وَهْبٍ أَخْبَرَنِي أَبُو هَانِيٍّ الْخَوْلَانِيُّ عَنْ أَبِي عَبْدِ الرَّحْمَنِ الْخُبَلِيِّ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو بْنِ الْعَاصِ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كَتَبَ اللَّهُ مَقَادِيرَ الْخَلَائِقِ قَبْلَ أَنْ يَخْلُقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ بِخَمْسِينَ أَلْفَ سَنَةٍ (رواه مسلم)

Abû Ath-Thâhir Ahmad bin 'Amr bin Abdillâh bin Sarh menyampaikan hadis kepadaku: Ibnu Wahb menyampaikan hadis kepada kami: Abû Hânî` Al-Khaulânî mengabarkan hadis kepadaku: dari Abî Abdirrahman Al-Hubulî dari Abdillâh bin 'Amr bin Al-'Ash, ia berkata: Aku mendengar Rasulullah SAW bersabda, "Allah telah menulis takdir makhluk sejak 50 ribu tahun sebelum Dia menciptakan langit dan bumi." (HR. Muslim)

2. Hadis tentang perencanaan secara khusus bagi manusia

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ نُمَيْرٍ الْهَمْدَانِيُّ وَاللَّفْظُ لَهُ حَدَّثَنَا أَبِي وَأَبُو مُعَاوِيَةَ وَوَكَيْعٌ قَالُوا حَدَّثَنَا الْأَعْمَشُ عَنْ زَيْدِ بْنِ وَهْبٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ حَدَّثَنَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَهُوَ الصَّادِقُ الْمَصْدُوقُ إِنَّ أَحَدَكُمْ يُجْمَعُ خَلْقُهُ فِي بَطْنِ أُمِّهِ أَرْبَعِينَ يَوْمًا ثُمَّ يَكُونُ فِي ذَلِكَ عِلَاقَةً مِثْلَ ذَلِكَ ثُمَّ يَكُونُ فِي ذَلِكَ مُضَعَةً مِثْلَ ذَلِكَ ثُمَّ يُرْسَلُ الْمَلَكُ فَيَنْفُخُ فِيهِ الرُّوحَ وَيُؤَمَّرُ بِأَرْبَعِ كَلِمَاتٍ بِكُتُبِ رِزْقِهِ وَأَجَلِهِ وَعَمَلِهِ وَشَقِيٍّ أَوْ سَعِيدٍ فَوَالَّذِي لَا إِلَهَ غَيْرُهُ إِنَّ أَحَدَكُمْ لَيَعْمَلُ بِعَمَلِ أَهْلِ الْجَنَّةِ حَتَّى مَا يَكُونُ بَيْنَهُ وَبَيْنَهَا إِلَّا ذِرَاعٌ فَيَسْبِقُ عَلَيْهِ الْكِتَابُ فَيَعْمَلُ بِعَمَلِ أَهْلِ النَّارِ فَيَدْخُلُهَا وَإِنْ أَحَدَكُمْ لَيَعْمَلُ بِعَمَلِ أَهْلِ النَّارِ حَتَّى مَا يَكُونُ بَيْنَهُ وَبَيْنَهَا إِلَّا ذِرَاعٌ فَيَسْبِقُ عَلَيْهِ الْكِتَابُ فَيَعْمَلُ بِعَمَلِ أَهْلِ الْجَنَّةِ فَيَدْخُلُهَا (رواه مسلم)

Muhammad bin Abdillah bin Numair Al-Hamdani menyampaikan hadis kepada kami, yang lafadznya berasal darinya: Ayahku, Abu Mu'awiyah, dan Waki' menyampaikan hadis kepada kami: mereka berkata: Al-A'masy menyampaikan hadis kepada kami: dari Zaid bin Wahb, dari Abdillah ia berkata: Rasulullah yang jujur dan terpercaya menyampaikan hadis pada kami, "Sesungguhnya seorang dari kalian dikumpulkan penciptaannya dalam rahim ibunya selama 40 hari berupa nutfah, kemudian menjadi 'alaqah (segumpal darah) selama itu juga, lalu menjadi mudhghah (segumpal daging) selama itu juga, kemudian malaikat diutus untuk meniupkan ruh ke dalamnya (janin), dan diperintah untuk menuliskan 4 hal: rezeki, ajal, amal, dan (nasibnya) celaka atau bahagia. Maka, demi Dzât yang tidak ada tuhan selain Dia, sesungguhnya seseorang di antara kalian sungguh mengerjakan amalan ahli surga sehingga tidak ada jarak

antara dirinya dan surga kecuali sehasta saja, tetapi ia didahului oleh ketetapan Allah lalu ia melakukan perbuatan ahli neraka, lalu ia masuk neraka. Dan sesungguhnya seseorang di antara kalian sungguh mengerjakan amalan ahli neraka sehingga tidak ada lagi jarak antara dirinya dan neraka kecuali sehasta saja, tapi ia didahului oleh ketetapan Allah lalu ia melakukan perbuatan ahli surga, lalu ia masuk surga.” (HR. Muslim)

3. Hadis tentang urgensi nilai religi dalam manajemen

حَدَّثَنَا أَبُو صَالِحٍ الْأَنْطَاكِيُّ أَخْبَرَنَا أَبُو إِسْحَقَ الْفَزَارِيُّ عَنْ الْأَعْمَشِ عَنْ أَبِي صَالِحٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَا يَزْنِي الزَّانِي حِينَ يَزْنِي وَهُوَ مُؤْمِنٌ وَلَا يَسْرِقُ حِينَ يَسْرِقُ وَهُوَ مُؤْمِنٌ وَلَا يَشْرِبُ الْخَمْرَ حِينَ يَشْرِبُهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ (رواه ابو داود)

Abû Shâlih Al-Anthâkî menyampaikan hadis kepada kami: Abû Ishâq Al-Fazârî mengabarkan hadis kepada kami, dari Al-'A'masy dari Abû Shâlih dari Abû Hurairah. Ia berkata: Rasulullah SAW bersabda, "Seorang pezina tidak akan berzina jika ia dalam kondisi beriman. Seorang pencuri tidak akan mencuri apabila ia dalam kondisi beriman. Seseorang tidak akan meminum minuman keras bila ia dalam kondisi beriman." (HR. Abu Dawud)

4. Hadis tentang kontrak kerja

أَخْبَرَنَا مُحَمَّدُ بْنُ حَاتِمٍ قَالَ أَنْبَأَنَا حَبَّانُ قَالَ أَنْبَأَنَا عَبْدُ اللَّهِ عَنْ شُعْبَةَ عَنْ حَمَّادٍ عَنْ إِبْرَاهِيمَ عَنْ أَبِي سَعِيدٍ قَالَ إِذَا اسْتَأْجَرْتَ أَجِيرًا فَأَعْلِمْهُ أَجْرَهُ. (رواه النسائي)

Muhammad bin Hâtim mengabarkan hadis kepada kami, ia berkata: Hibbân mengabarkan kepada kami, ia berkata: Abdullâh mengabarkan kepada kami, dari Syu'bah bin Hammâd dari Ibrâhîm dari Abû Sa'îd, Rasulullah SAW bersabda, "Jika kamu mempekerjakan pekerja, maka beritahukanlah (jumlah) upahnya." (HR. An-Nasâ'î)

5. Hadis tentang peringatan agar tidak zalim dalam bermuamalah

حَدَّثَنَا قُتَيْبَةُ بْنُ سَعِيدٍ وَعَلِيُّ بْنُ حُجْرٍ قَالَا حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ وَهُوَ ابْنُ جَعْفَرٍ عَنِ الْعَلَاءِ عَنْ أَبِيهِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَتَدْرُونَ مَا الْمُفْلِسُ قَالُوا الْمُفْلِسُ فِينَا مَنْ لَا دِرْهَمَ لَهُ وَلَا مَتَاعَ فَقَالَ إِنَّ الْمُفْلِسَ مِنْ أُمَّتِي يَأْتِي يَوْمَ الْقِيَامَةِ بِصَلَاةٍ وَصِيَامٍ وَزَكَاةٍ وَيَأْتِي قَدْ شَتَمَ هَذَا وَقَذَفَ هَذَا وَأَكَلَ مَالَ هَذَا وَسَفَكَ دَمَ هَذَا وَضَرَبَ هَذَا فَيُعْطَى هَذَا مِنْ حَسَنَاتِهِ

وَهَذَا مِنْ حَسَنَاتِهِ فَإِنْ فَنِيَتْ حَسَنَاتُهُ قَبْلَ أَنْ يُقْضَى مَا عَلَيْهِ أُخِذَ مِنْ خَطَايَاهُمْ فَطُرِحَتْ عَلَيْهِ ثُمَّ طُرِحَ فِي النَّارِ (رواه مسلم)

Qutaibah bin Sa'îd dan 'Alî bin Hujr menyampaikan hadis pada kami. Mereka berkata: Isma'il bin Ja'far bin Al-'Alâ` menyampaikan hadis kepada kami, dari ayahnya dari Abî Hurairah, bahwa Rasulullah SAW bersabda, "Tahukah kalian apa yang dimaksud dengan orang yang bangkrut?" Mereka (sahabat) menjawab, "Menurut kami, orang yang bangkrut adalah orang yang tidak memiliki harta dan makanan sama sekali." Beliau bersabda, "Sesungguhnya orang yang bangkrut dari umatku adalah orang yang datang pada hari kiamat dengan pahala shalat, zakat, dan puasa. Namun, (dulu semasa hidup di dunia) ia pernah berkata kotor, menuduh, memakan harta orang lain, membunuh, dan memukul orang lain. Maka, pahala kebbaikannya diberikan kepada orang yang dianiaya ini. Jika kebbaikannya sudah habis sebelum ia diadili, maka diambilkan keburukan orang yang dianiaya itu lalu ditimpakan kepadanya. Kemudian ia dilempar ke neraka." (HR. Muslim)

6. Hadis tentang koordinasi dan rantai komando

حَدَّثَنَا أَبُو الْيَمَانِ أَخْبَرَنَا شُعَيْبٌ حَدَّثَنَا أَبُو الزِّنَادِ أَنَّ الْأَعْرَجَ حَدَّثَهُ أَنَّهُ سَمِعَ أَبَا هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ وَمَنْ يُطِيعِ الْأَمِيرَ فَقَدْ أَطَاعَنِي وَمَنْ يَعْصِ الْأَمِيرَ فَقَدْ عَصَانِي وَإِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ وَيُتَّقَى بِهِ فَإِنْ أَمَرَ بِتَقْوَى اللَّهِ وَعَدَلَ فَإِنَّ لَهُ بِذَلِكَ أَجْرًا وَإِنْ قَالَ بِعَيْرِهِ فَإِنَّ عَلَيْهِ مِنْهُ. (رواه البخاري)

Abû Al-Yamân menyampaikan hadis kepada kami: Syu'aib mengabarkan hadis kepada kami: Abû Az-Zinâd menyampaikan hadis kepada kami: bahwa Al-A'raj menyampaikan hadis kepadanya bahwa dia mendengar hadis dari Abî Hurairah bahwa dia mendengar Rasulullah SAW bersabda, "Barang siapa menaatiku, sesungguhnya dia menaati Allah. Barang siapa bermaksiat padaku, sesungguhnya dia bermaksiat kepada Allah. Barang siapa menaati pemimpin, maka ia sesungguhnya dia menaatiku. Barang siapa melanggar pemimpin, sesungguhnya dia melanggarku. Sesungguhnya (perumpamaan) pemimpin hanyalah (seperti) perisai yang diperangi dari belakang dan ditakuti karenanya. Maka, jika ia memerintahkan untuk takwa kepada Allah dan berbuat adil, maka dia mendapatkan pahala. Bila dia berkata (memerintah)kan sebaliknya, maka dia mendapatkan dosa." (HR. Al-Bukhârî)

7. Hadis tentang istilah manajer (*al-amîr*)

حَدَّثَنِي يَحْيَى عَنْ مَالِكٍ عَنْ يَحْيَى بْنِ سَعِيدٍ أَنَّهُ بَلَغَهُ أَنَّ مُعَاوِيَةَ بْنَ أَبِي سُفْيَانَ كَتَبَ إِلَى زَيْدِ بْنِ ثَابِتٍ يَسْأَلُهُ عَنِ الْجَدِّ فَكَتَبَ إِلَيْهِ زَيْدٌ بَنُ ثَابِتٍ إِنَّكَ كَتَبْتَ إِلَيَّ تَسْأَلُنِي عَنِ الْجَدِّ وَاللَّهِ أَعْلَمُ وَذَلِكَ مِمَّا لَمْ يَكُنْ يَقْضِي فِيهِ إِلَّا الْأُمَرَاءُ يَعْنِي الْخُلَفَاءَ وَقَدْ حَضَرْتُ الْخُلَفَاءَ قَبْلَكَ يُعْطِيَانِهِ النِّصْفَ مَعَ الْأَخِ الْوَاحِدِ وَالثُّلُثَ مَعَ الْاِثْنَيْنِ فَإِنْ كَثُرَتْ الْإِخْوَةُ لَمْ يُنْقَصُوهُ مِنْ الثُّلُثِ. (رواه الترمذي)

Yahyâ menyampaikan hadis kepadaku, dari Mâlik, dari Yahyâ bin Sa'îd, bahwa telah sampai kabar kepadanya bahwa Mu'âwiyah bin Abî Sufyân menulis surat kepada Zaid bin Tsâbit. Ia bertanya tentang persoalan bagian warisan seorang kakek. Zaid bin Tsâbit pun membalas surat tersebut yang isinya, "Engkau menulis surat kepadaku, yang berisi pertanyaan tentang masalah waris seorang kakek. Allah lebih mengetahui, persoalan itu termasuk hal-hal yang telah ditetapkan oleh para pemimpin yakni khalifah. Aku telah merasakan hidup pada masa dua khalifah sebelummu. Mereka memberikan separuh bagian untuk seorang kakek yang disertai ahli waris lain berupa satu saudara laki-laki, dan diberi sepertiga bagian jika ada dua saudara laki-laki. Apabila jumlah saudara laki-laki itu ada banyak (tiga atau lebih), maka mereka tidak mengurangi bagian warisan untuk kakek yang jumlahnya sepertiga." (HR. At-Tirmidzî)

8. Hadis tentang perintah bersikap amanat dan berhubungan sosial dengan baik

الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ وَالْمُؤْمِنُ مَنْ أَمِنَهُ النَّاسُ عَلَى دِمَائِهِمْ وَأَمْوَالِهِمْ. (رواه الترمذي)

"Orang Islam adalah orang yang membuat orang Islam lainnya selamat dari (bahaya) lisan dan tangannya. Orang yang beriman adalah orang yang diberi amanat oleh masyarakat untuk menjaga darah (keselamatan jiwa) dan harta mereka." (HR. At-Tirmidzî)

9. Hadis tentang motivasi (niat)

حَدَّثَنَا الْحُمَيْدِيُّ عَبْدُ اللَّهِ بْنُ الزُّبَيْرِ قَالَ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ قَالَ حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ سَعِيدٍ الْأَنْصَارِيُّ قَالَ أَخْبَرَنِي مُحَمَّدُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ التَّيْمِيُّ أَنَّهُ سَمِعَ عَلْقَمَةَ بْنَ وَقَّاصٍ اللَّيْثِيَّ يَقُولُ سَمِعْتُ عُمَرَ بْنَ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَلَى الْمِنْبَرِ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ إِلَى امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ. (رواه البخاري)

Al-Humaidî Abdullâh bin Az-Zubair menyampaikan hadis kepada kami, ia berkata: Sufyân menyampaikan hadis kepada kami, ia berkata: Yahyâ bin Sa'îd Al-Anshârîy menyampaikan hadis pada kami, ia berkata: Muhammad bin Ibrâhîm At-Taimî mengabarkan kepada kami, bahwa dia mendengar 'Alqamah bin Waqqâsh Al-Laitsî berkata: aku mendengar 'Umar bin Al-Khaththâb RA berpidato di atas mimbar: aku mendengar Rasulullah SAW bersabda, "Sesungguhnya amal itu tergantung pada niatnya, dan setiap orang akan mendapatkan balasan sesuai dengan apa yang dia niatkan. Barang siapa yang motivasinya untuk mendapatkan dunia atau menikahi perempuan, maka ia akan memperoleh balasan sesuai motivasinya tadi." (HR. Al-Bukhârî)

Daftar Riwayat Hidup

Nama : Ahmad Asrof Fitri, S.H.I.
TTL : Pati, 24 April 1990
Alamat asal : Desa Margoyoso RT. 03/ RW. 01, Margoyoso, Pati, Jawa Tengah
Alamat sekarang : Windan, Makamhaji, Kartasura, Sukoharjo, Jawa Tengah

Riwayat Pendidikan Formal:

- SD Negeri Tunjungrejo III (1996-2002)
- SMP Negeri 1 Margoyoso (2002-2005)
- MA Raudlatul Ulum, Guyangan, Trangkil, Pati (2006-2009)
- IAIN (sekarang UIN) Walisongo Semarang (2009-2013)

Riwayat Pendidikan Non-Formal:

- Pondok Pesantren Darul Falah, Bangsri, Jepara (2005-2006)
- Pondok Pesantren Raudlatul Ulum, Guyangan, Trangkil, Pati (2006-2009)
- Pondok Pesantren Mahasiswa Daarun Najaah, Semarang (2009-2013)
- Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Muayyad Windan, Sukoharjo (2013-sekarang)

Pengalaman Organisasi:

- Redaktur Majalah *Bangkit* Raudlatul Ulum periode 2007-2008
- Ketua Jam'iyah Rofi'ud Da'wah (JAMRUD) Raudlatul Ulum periode 2007-2008
- Koordinator Departemen Komunikasi dan Informasi (Depkominfo) *Community of Santri Scholars of Ministry of Religious Affairs (CSS MoRA)* IAIN Walisongo periode 2010-2012
- Pemimpin Umum Majalah *Zenith* CSS MoRA IAIN Walisongo periode 2010-2012
- Pemimpin Umum Buletin *Magesty* CSS MoRA IAIN Walisongo periode 2010-2012
- Koordinator wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta untuk Majalah *Santri* CSS MoRA Nasional periode 2011-2013
- Relawan Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah (LAZISBA) di Bidang Jurnalistik (2010-2013)

Pengalaman Kerja:

- Pengajar di Pesantren Mahasiswa Al-Muayyad Windan, Sukoharjo (2013-sekarang)
- Editor Jurnal *El-Hayah* Pascasarjana IAIN Surakarta (2014)
- Editor Penerbit Real Books Yogyakarta (2013-2014)
- Pengelola *website* Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah (LAZISBA) Semarang (2013)
- Pengajar di Pesantren Mahasiswa Daarun Najaah Semarang (2011-2013)

Prestasi yang diraih:

- “Pembangunan Sosial-Ekonomi melalui Zakat Penghasilan di Indonesia” sebagai Paper Terpilih untuk dipresentasikan dalam International Conference on Islamic Economis Studies (ICIES) and Call for Papers pada 22 Oktober 2014, di Hotel Lorr In, Solo, Jawa Tengah.
- “Menjembatani Visibilitas Hilal dan Wujudul Hilal untuk Unifikasi Kalender Hijriyah (Upaya Penyatuan dengan Teleskop Inframerah)” sebagai Paper Terbaik dalam International Workshop and Call for Papers “Toward Hijriah’s Calendar Unification” yang diselenggarakan IAIN Walisongo, pada 13 Desember 2012, di Hotel Siliwangi Semarang, Jawa Tengah.
- Penghargaan sebagai Mahasiswa Berprestasi dari Lembaga Pers Mahasiswa (LPM) Justisia Fakultas Syariah IAIN Walisongo Semarang pada 13 Juni 2012, di Hotel Siliwangi, Semarang, Jawa Tengah.

Buku yang diterbitkan:

- Buku *Serpihan Kisah Bu Risma* (April 2014, Penerbit Real Books)
- Buku *Agar Uang yang Mengejar-ngejar Anda* (Oktober 2014, Penerbit Real Books)
- Buku *Belajar Bisnis dari Khadijah dan Abdurrahman bin Auf* (akan terbit, Penerbit Semesta Hikmah)

Buku yang diedit:

- Novel *Karena Cinta Pertama* (Penulis: Ayra, Penerbit Real Books)
- Buku *Buat Mimpimu Jadi Nyata* (Penulis: Yuan Acitra, Penerbit Real Books)
- Buku *Think Wisely in Personal Finance* (Penulis: Peter Garlans Sina, Penerbit Real Books)
- Buku *Kerja Cerdas, Dong!* (Penulis: Prabu Ganendra, Penerbit Real Books)
- Buku *102 Kisah Rasulullah yang Paling Mengharukan Sepanjang Sejarah* (Penulis: Miftahul Asror Malik, Penerbit Semesta Hikmah)
- Buku *Bikin Usaha Sampingan, Why Not?* (Penulis: Rini Sunarto, Penerbit Real Books)
- Buku *The Power of Surat Yusuf & Maryam for Muslimah* (Penulis: Nur Kholish Rif’ani, Penerbit Semesta Hikmah)
- Buku *Ya, Saya Bisa Merasakannya* (Penulis: @bayugawtama, Penerbit Semesta Hikmah)
- Buku *Kisah-kisah Wanita Super Inspiratif* (Penulis: Nur Kholish Rif’ani, Penerbit Semesta Hikmah)
- 40 Hari Mencetak Anak* (M. Syukron Maksum, Penerbit Semesta Hikmah)
- Para Pencari Jodoh* (M. Syukron Maksum, Penerbit Semesta Hikmah)

Artikel yang dimuat di media massa:

- Memimpin Rakyat dengan Hati Nurani* (18 Mei 2014, Malang Post)
- Mengajar dengan Bahasa Tubuh* (23 Mei 2013, Wawasanews)

- Kearifan Ayat-ayat Al-Quran (12 Juli 2013, Wawasanews)
- Menghadapi Kematian dengan Amal (2 Agustus 2013, Harian Analisa)
- Ekonomi Syariah sebagai Solusi Krisis Global (27 September 2013, Harian Analisa)
- Siapaapun Bisa Kuliah di Luar Negeri (14 Juli 2013, Malang Post)
- Mengenal Ragam Amalan Investasi Akhirat (6 September 2013, Harian Analisa)
- Pergulatan Liberalisme Melawan Pemanasan Global (1 Juli 2013, Rimanews)
- Pendidikan Profetik untuk Anak (21 Juni 2013, ESQ News)
- Merancang Strategi Sukses Kuliah (22 September 2013, Malang Post)
- Menyelami Makna Puasa (22 Mei 2013, Rimanews)
- Mengungkap Fakta Misterius di Dunia (14 Juli 2013, Eramadina)
- Menguak Sisi Ilmiah Kemukjizatan Al-Quran (20 Mei 2013, Rimanews)
- Menghadapi Kematian dengan Senyuman (25 Mei 2013, Rimanews)
- Mengenal dan Melesatkan Potensi Diri (14 Desember 2013, Eramadina)
- Membedah Sisi Istimewa Yogyakarta (14 Juli 2013, Rimanews)
- Belajar Berpikir Positif dari Anekdote Inspiratif (14 September 2013, Koran Jakarta)
- Kisah Kacung yang Jadi Konglomerat (20 April 2013, Rimanews)
- Ekspresi Cinta pada Sang Nabi (17 Mei 2013, Rimanews)
- Dunia Mafioso yang Penuh Intrik (31 Mei 2013, Rimanews)
- Cinta Tak Harus Happy Ending (22 Desember 2013, Malang Post)
- Catatan Harian Rasulullah (14 Juli 2013, Eramadina)
- Membuktikan Kuasa Tuhan lewat Sains (25 Januari 2014, Wasathon.com)
- Jilbab, Antara Fashion dan Syariat (12 April 2013, Rimanews)
- Meneladani Sifat Nabi sebagai Solusi Problematika (25 Januari 2014, Rimanews)
- Menjadi Muslimah Sukses Dunia Akhirat (16 Desember 2013, Wasathon.com)
- Mewaspada Fitnah Dajjal di Era Modern (1 Mei 2014, Rimanews)
- Misteri Pembunuhan Berantai Jack The Ripper (23 Desember 2013, Wawasanews)
- Penjara Bukan Penghalang Kesuksesan (27 Januari 2014, Eramadina)
- Dosen Killer (22 Desember 2012, Suara Merdeka)
- Mari Luruskan Kiblat Masjid (16 Juli 2013, Bangka Pos)
- Saatnya Meluruskan Arah Kiblat Kita (16 Juli 2013, Radar Surabaya)
- Nalar Kritis Mahasiswa (14 Mei 2011, Suara Merdeka)
- Alokasikan untuk Rakyat Kecil (20 Desember 2011, Harian Semarang)
- dll

Kontak:

- HP: 085741344351
- Email: asrof.fitri@gmail.com